

Anneli Riistakoski

PEREHDYTTÄMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN KEINONA

Sähköinen perehdytyskansio Enonkosken
terveysasemalle

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen


Terveydenhoitaja YAMK




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.02.2014
Tekijä(t) Anneli Riistakoski		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
Nimeke Perehdyttäminen osaamisen johtamisen keinona. Sähköinen perehdytyskansio Enonkosken terveysasemalle.		
Tiivistelmä <p>Enonkosken kunta ulkoisti terveydenhuollon palvelut v. 2011 alkaen. Toimenpiteellä haluttiin taata kuntalaisille lääkäripalvelujen saatavuus neljänä päivänä viikossa. Terveysaseman hoitajat jatkoivat vanhoina työntekijöinä Attendo Terveyspalvelut Oy:n palveluksessa. Lääkäri tuli uutena työntekijänä työyksikköön. Vakituisen henkilökunnan vuosilomat ovat pitkät, joten sijaisia tarvitaan pääasiassa kesäkuukausien aikana. Sijaisten työhön perehdyttämisen apuna on ollut käytössä Attendon ulkoistettujen terveysasemien perehdytysohjelma. Jokaisella terveysasemalla on paikallisesti sovitut toimintatavat ja käytännöt. Sijaisten paikallinen perehdyttäminen on tapahtunut suullisesti työntekijältä toiselle, sillä uuden organisaation omaa perehdytyskansiota paikallisesta asioiden hoitamisesta ei ollut olemassa. Tarve paikallisen perehdytyskansioon laatimiseen tuli näin ajankohtaiseksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on tuottaa terveysasemalla työskenteleville vakituksille työntekijöille ja sijaisille ajantasaiset kirjalliset toimintaohjeet. Perehdytyskansioon luomisessa käytettiin hyväksi organisaation omaa yleistä perehdytysohjelmaa, jonka ympärille sähköinen perehdytyskansio paikallista tarvetta varten luotiin. Kansio tehtiin laatukoordinaattorin ja henkilöstön kanssa yhdessä.</p> <p>Tavoitteena perehdytyskansioon luomisella on yrityksen laatuvaatimusten toteuttaminen. Asiakkaan hyvän hoidon malli toteutuu. Hoitotyön laatu pysyy tasaisena myös vakituisten henkilökunnan sijaisuuksien aikana. Sijaiset saavat suullisen perehdytyksen tueksi kirjallisen perehdytyskansioon. Keräämällä heiltä palautetta kehitetään ja seurataan toimintaa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) osaamisen johtaminen, perehdytys, laatutyö, työturvallisuus		
Sivumäärä 57 s. + liitteet	Kieli	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) 4		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen, Mikkelin Ammattikorkeakoulu		Opinnäytetyön toimeksiantaja Marjaana Kanervo Attendo Terveyspalvelut Oy

DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>		Date of the master's thesis 14.02.2014	
Author(s) Anneli Riistakoski		Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis Orientation as a means of knowledge management. Electronic orientation folder for Enonkoski Health Care Center.			
Abstract <p>Enonkoski Municipality outsourced its health care services to Attendo in 2011. The aim was to ensure the resident's access to local health care services four days a week. The health center nurses continued their existing terms of employment, the doctor started as a new employee.</p> <p>The annual leaves of the permanent staff members are long, which means a need for substitutes mainly during the summer months. Work orientation for substitutes has been organized through the orientation program for the outsourced Attendo health centers. However, each center has divergent practices. The local orientation has been given orally from one employee to another, since there has not been any orientation folder available regarding local practices. Thus, there was an actual need for a locally designed orientation folder</p> <p>The thesis is a development study, the purpose of which is to provide up-to-date guidelines of local practices for the permanent staff and substitutes. The material was gathered on the basis of the general orientation program of the organization, by supporting it with an electric orientation folder to cover the local aspects and needs. The folder was compiled in cooperation with the quality coordinator and the staff.</p> <p>The aim of the orientation folder is to implement the company's own quality standards. The good care model is realized. Quality of care remains constant even when the permanent staff is on vacation. Substitutes will receive orally orientation and an electric orientation folder. We gather feedback to develop and monitor everyday practices.</p>			
Subject headings, (keywords) knowledge management, orientation instructions, quality assurance, safety at work			
Pages 57 p.+ appendices	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices 4			
Tutor Leena Uosukainen, Mikkeli University of Applied Sciences		Master's thesis assigned by Marjaana Kanervo, Attendo Health Care Services	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	2
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	3
3.1 Oppiva organisaatio	8
3.2 Hiljainen tieto.....	9
3.3 Attendon laatutavoitteet	15
4 PEREHDYTTÄMINEN.....	16
4.1 Perehdyttämisen toteuttaminen	19
4.2 Perehdyttämisen välineet	22
4.3 Perehdyttämisen vastuuhenkilö.....	24
4.4 Perehdyttämisen vaikutukset.....	25
4.5 Työturvallisuusasioiden huomiointi perehdyttämisessä	27
4.6 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen.....	29
5 PEREHDYTYSKANSIO TUOTEKEHITYSPROSESSINA.....	31
5.1 Ongelmien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen.....	33
5.2 Ideavaihe	35
5.3 Tuotteen luonnostelu	38
5.4 Tuotteen kehittäminen.....	40
5.5 Tuotteen viimeistely.....	46
6 KEHITTÄMISTYÖNI LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	48
7 POHDINTAA.....	50
7.1 Perehdytyskansion arviointia	51
7.2 Kehittämisprosessin tarkastelu	52
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	53
LÄHTEET	55
LIITTEET	
1 Uuden työntekijän perehdytysohjelma	
2 Perehdytyskansion kansilehti	
3 Perehdytyskansion sisällysluettelo	
4 Perehdytyskansion arviointilomake	

1 JOHDANTO

Terveyskeskuslääkäripalvelut pienissä kunnissa ovat nykyisin riittämättömiä. Avoimena oleviin terveyskeskuslääkärin virkoihin ei saada tekijöitä. (Eduskunta 2012.) Lääkäripulaan on monia syitä. Yhtenä syynä on julkisuudessakin esiintynyt nuorten lääkäreiden vastahakoisuus lähteä työskentelemään yksin terveyskeskukseen, jossa ei ole saatavilla ammatillista tukea vanhemmilta kollegoilta. Terveysterveystenhuollon eettisiin periaatteisiin kuuluu potilaan oikeus hyvään hoitoon. Hyvän hoidon toteutuminen edellyttää vastuullisuutta terveydenhuollon kaikilla tasoilla. Päättäjien velvollisuus on huolehtia terveyspalveluiden toteuttamisedellytyksistä ja varmistaa välittömät voimavarat. (ETENE 2002.) Enonkosken kunnassa, jossa on ikääntyvä väestö, lääkäripalvelujen saatavuus ei vastannut siitä asetettuja vaatimuksia. Lääkäripalvelujen tarjoaminen terveysasemalla oli sovittu 1-2 päivänä viikossa, mutta käytännössä tämä ei toteutunut kuin osittain. Kunta osti perusterveydenhuollon palvelut Attendo Terveyspalvelut Oy:ltä v. 2011 määrättyksi sopimuskaudeksi kerrallaan. Sopimuksessa lääkäripalvelujen saatavuus taattiin neljänä päivänä viikossa.

Attendo on Suomen johtava terveydenhuollon palveluiden tuottaja. Attendo-konserni on Pohjoismaiden suurimpia hoivapalvelujen tuottajia. Palveluja tuotetaan Attendon toimesta noin 80 terveysasemalle ja suun terveydenhuollon yksikölle. Lähtökohtana oli luoda toimiva järjestelmä terveyskeskusten päivystysten ja lääkäriresurssien hallinnointiin. Attendo turvasi toiminnallaan usean kunnan lääkäritilanteen vaikeassa tilanteessa. Terveyspalveluiden kysynnän kasvaessa Attendo käynnisti vuonna 2005 Suomen ensimmäisen kokonaan ulkoistetun terveyskeskuksen toiminnan. Nykyisin Attendo hallinnoi kokonaisvastuullisesti yli 20 terveysasemaa ja vastaa useiden päivystysyksiköiden toiminnasta. (Attendo 2011.)

Organisaatio on vaihtunut Enonkosken terveysasemalla, mutta entinen henkilöstö jatkoi vanhoina työntekijöinä uuden yrityksen palveluksessa. Uutta organisaatiota palvelemaan tarvittiin ajantasainen perehdytyskansio sijaisten perehdyttämistä varten. Attendon oma perehdytysohjelma toimii yleisenä ohjeistuksena, mutta sitä piti jatkojalostaa paikallisiin tarpeisiin sopivaksi. Toiveena oli luoda sähköinen perehdytyskansio nykyisen organisaation osaamisen johtamisen apuvälineeksi.

Työyksikössämme sijaisia tarvitaan lääkärin, terveydenhoitajien, vastaanottoavustajan sekä kotisairaanhoidon sairaanhoitajan lomien ajaksi. Perehdytysohjeiden pitää olla sellaiset, että uusi työntekijä pääsee vaivatta perille tehtävien hoidosta. Pienellä terveysasemalla työntekijät tietävät suurin piirtein toistensa työnkuvaukset, mutta hiljaista tietoa ei ole saatavilla, jos sitä omaava työntekijä ei ole paikalla. Dokumentoimattomasta tiedosta ei ole hyötyä työyhteisössä. Kirjalliset ohjeet perehdytyskansiossa takaavat päivittämisen toiminnan sujumisen vakituisen henkilökunnan lomien aikana.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on tuottaa Attendo Terveyspalvelut Oy:lle sähköinen perehdytyskansio Enonkosken terveysasemalle paikallisia tarpeita vastaavaksi. Sijaiset ovat tähän saakka saaneet sanallisen perehdytyksen sijaisuuden alussa, mutta ajantasaisten kirjallisten toimintaohjeiden paikallisesta tehtävien hoitamisesta puuttuvat.

Tavoitteena perehdytyskansion luomisella on yrityksen laatuvaatimusten toteuttaminen. Laatuvaatimukseen kuuluu, että asiakkaan hyvän hoidon malli toteutuu ja hoitotyön laatu pysyy tasaisena myös vakituisen henkilökunnan sijaisuuksien aikana (Attendo 2011).

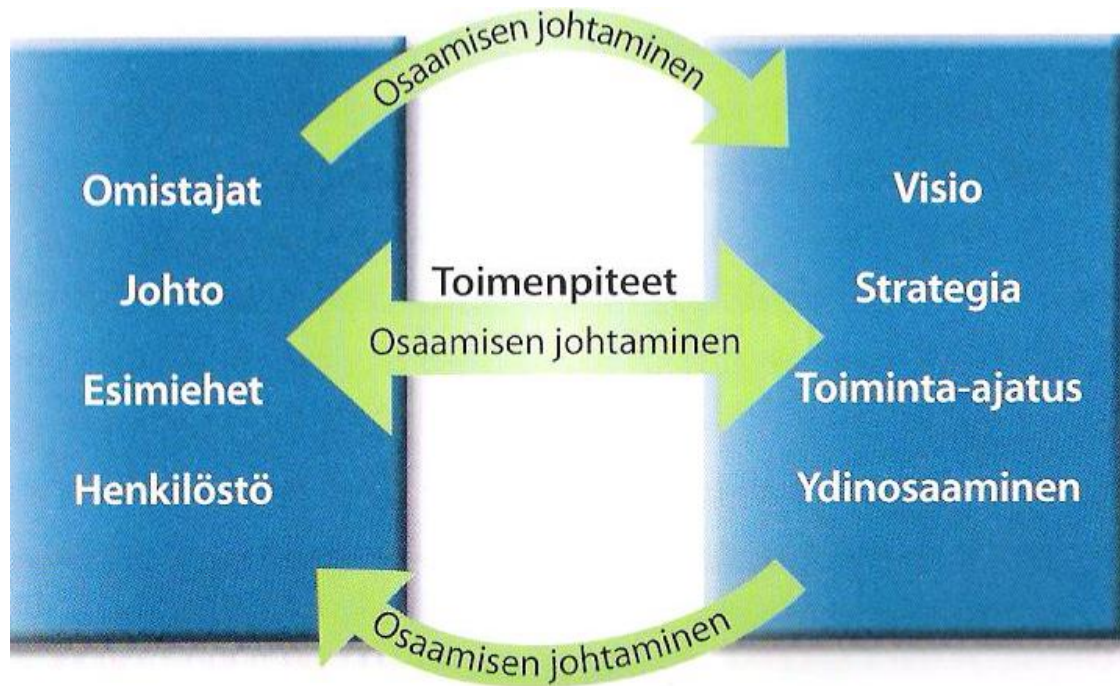
Perehdytys, työturvallisuus, laatu ja osaamisen johtaminen ovat avainsanoja, jotka koen tärkeinä asioina työyhteisössä työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin keinoja mietittäessä sekä organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Perehdytystä tarvitaan työyksikössämme uusien työntekijöiden järjestelmällisessä opastuksessa organisaatioon, toimitiloihin, työsuhdeasioihin, työpaikan toimintatapoihin ja laatujärjestelmään sekä työtä ohjaaviin lakeihin, säädöksiin ja ohjeistuksiin. Perehdytyskansion jatkuvalla päivittämisellä pidetään myös vakituiset työntekijät ajan tasalla mahdollisten muutosten varalta.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation menestymisen perusta ovat osaavat työntekijät. Uuden henkilökunnan hyvä perehdyttäminen luo pohjan osaamisen ja laadun säilymiselle. (Laaksonen, ym. 2012,190.) Työntekijät velvoitetaan myös huolehtimaan laadusta. Terveystenhuollon yhteisiin periaatteisiin kuuluu työntekijän velvollisuus kartuttaa omia tietojaan ja taitojaan sekä huolehtia työnsä riittävästä laadusta. Hyvän hoidon toteutuminen edellyttää vastuullisuutta terveydenhuollon kaikilla tasoilla. Palvelujen tuottamisesta vastaavien tehtävä on huolehtia palveluiden saatavuudesta ja laaduista. (ETENE 2002.)

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2008, 14.) Osaamisen johtaminen on esimiehen keino saada organisaation visio, strategia ja tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. Osaamisen johtamisen voidaan katsoa kattavan kaikki organisaation toimintatavat, ajattelumallit, prosessit, rakenteet ja strategiat. (Laaksonen ym. 2012, 150.)

Tuomen ja Sumkinin (2012, 14, 23) mukaan osaamisen johtaminen perustuu strategiaan. Yhteisenä oppimisprosessina tuotettu strategia elää organisaation arjessa. Toimiva, yhdessä tuotettu strategia on sitouttava ja johtamista selkeyttävä työväline. Osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten ja johdon keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Osaamisen johtaminen on strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja sen jäsenten keskuudessa. Kokonaismallissa osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen nivoutuvat arjessa tehtävään työhön jokaisena päivänä. (Kuvio 1.)



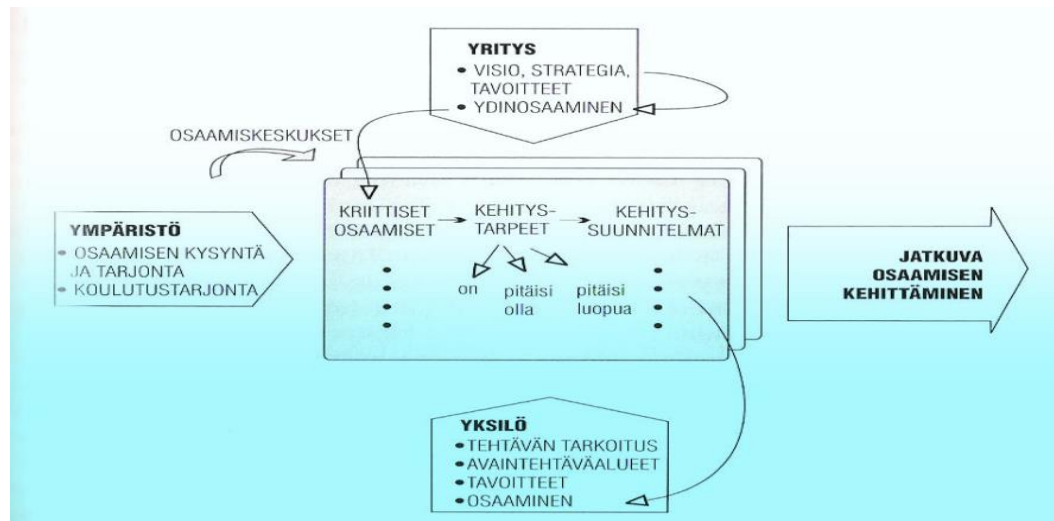
KUVIO 1. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy taito ja sen mukaiseen toimintaan motivoituminen. Tieto on jaoteltu ammattitaidolle tärkeäksi kolmeen tyyppiin: teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Teoriatieto on käsitteelliseen ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, joka muuttuu yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi vasta kun hän prosessoi sitä. Käytäntötietoa edustavat konkreettiset asiat, jotka myös vaativat prosessointia. Kokemustieto syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena. Siinä teoriatieto ja käytäntötieto yhdistyvät omakohtaiseen kokemukseen. (Viitala 2008, 126, 130.) Laaksosen ym. (2012, 144) mukaan osaaminen on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja selviytyä vaikeistakin tilanteista työyhteisössä. Organisaatio ja työyhteisö tarvitsevat jokaisen yksilön osaamista saavuttaakseen tavoitteensa. Osaamisen johtaminen on nähtävä laajempuna kokonaisuutena hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja yksilötason osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2008, 16.) Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä. Se on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Ydinosaaminen muodos-

taa yrityksen kilpailukyvyn ytimen. Osaamisalueet muodostuvat pienemmästä kokonaisuudesta työkaluja, menettelytapoja ja alaprosesseja. Yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkkonsa. Tiimitason osaaminen koostuu siinä toimivien yksilöiden osaamisesta ja tämän osaamisen eri yhdistelmistä. (Sydänmaanlakka 2002, 134,136–138.)

Tuomen ja Sumkinin (2012, 27) mukaan organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Organisaatiossa tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. Viitalan (2008, 105) mukaan yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää kollektiivista osaamisen kumuloitumista ja yhdistämistä tehokkaalla tavalla. Sitoutumisen ja luottamuksen täytyy syntyä yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken jotta he haluavat jakaa, yhdistää ja kehittää yhteistä osaamista. Yritykselle tärkeä osaaminen sisältää paljon juuri sen yrityksen historiaan ja tarpeisiin liittyvää hiljaista tietoa. Organisaation osaaminen ei kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta vaan vasta, kun osaaminen on jaettu ja muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 31).

Sydänmaanlakan (2002, 122, 167) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Organisaation tarkoituksen selvityksessä mietitään, minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen suunnitelmiaan. Organisaatioiden tärkein kilpailutekijä on tieto, joka sen henkilöstöllä on tai joka on sidottu organisaation toimintatapoihin. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2002, 123)

Tuomen ja Sumkinin (2012, 42) mukaan esimiehen tehtävä on johtaa toimintaa strategian mukaisesti. Omaan työhön liittyvät päätökset, valinnat ja ratkaisut edellyttävät aktiivista otetta johtamiseen ja vastuuta arjen toimintaan. Aktiivinen johtaja tai esimies osallistuu itse oman organisaationsa strategian uudistamiseen, on avoin uusille ajatuksille ja pyrkii kehittymään ja oppimaan yhdessä muiden kanssa. Sydänmaanlakan (2002, 143) mukaan osaamisen johtamisprosessi tavallaan yhdistää strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen. Se on työkalu kommunikoida organisaation osaamisstrategia eri yksiköiden, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle.

Tieto ja osaaminen ovat tärkeä pääoma organisaatiolle ja työntekijöille. Tiedon johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, joka on tiedon luomista, hankintaa, varastointia, jakamista ja sen soveltamista käytännön työhön. Osaamisen johtaminen vaatii, että strategia ja tavoitteet puretaan osaamistarpeiksi jokaiselle jäsenelle ja koko työyhteisölle. (Laaksonen ym. 2012, 149.) Viitalan (2008, 16, 38, 111, 170) mukaan osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Yrityksen kaikkien jäsenten osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumista. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen. Yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla tasoilla yrityksessä. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen tulokset

näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena. Tuomen ja Sumkinin (2012, 79) mukaan puheen ja toiminnan tulee olla ehdottomasti yhdensuuntaista johtamis- ja esimiestyössä, sillä ilman sitä strategia ei muutu eläväksi arjessa. Omalla esimerkillään johtaja ja esimiehet näyttävät mihin itse kiinnittävät huomion ja sillä on merkitystä koko organisaatiolle.

Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä osaamisen johtamisen tulee olla yrityksissä tietoisien johtamisen kohteena. Osaamisen johtamisen muuttuminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi on käytännössä pitkälti johtajista kiinni. Vastuu yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kaikilla ihmisillä, jotka ovat yrityksen palveluksessa. Jokainen vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiesten vastuulla on huolehtia henkilöstön osaamisesta. (Viitala 2008, 23.) Tuomen ja Sumkinin (2012, 47,52) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva muutos. Organisaation johtaminen vision suuntaan tuo jatkuvasti uusia kehittämistarpeita. Haasteena on tiedostaa omat työtapansa ja tarkastella niitä kriittisesti. Uuden kehitettävän asian yhteydessä on mietittävä, mistä vanhasta tavasta voi luopua jotta uudelle kehitettävälle asialle vapautuu tilaa. Poisoppiminen on tietoisesta toimintaa, jolloin aiemmille toimintamalleille kehitetään entistä paremmat korvaavat toimintatavat. Organisaation osaamisen johtamisen kannalta johtaminen vaatii tietoista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. Osaamista, työtä ja toimintamalleja kehitettäessä on otettava huomioon ihmisten tapa toimia uudessa tilanteessa ja uuden oppimiseen tarvittava aika.

Kun osaaminen huomioidaan yrityksessä aidosti kilpailutekijänä ja toiminnan perustana, esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen muodostuen luonnolliseksi osaksi heidän työtään. Yrityksessä on johtamisen erityisosaajia tukemassa muuta organisaatiota. Henkilöstöammattilaisella on asiantuntemuksensa perusteella luonteva rooli osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoijana ja pääkehittäjänä yrityksessä. Osaamisen johtamisen päävastuun kantavat liiketoiminnasta vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät. (Viitala 2007, 171.)

Osaamisen ja työn johtamisen työkaluja ovat Tuomen ja Sumkinin (2012, 81) mukaan

- osaamisen johtamisen nykytilan arviointikehikko

- ydinosaamistyökalu, jonka avulla tunnistetaan organisaation ydinosaaminen
- tasapainoinen henkilöresurssi-työkalu, jolla kartoitetaan organisaation henkilöstön työrooleja
- organisaation osaamiskartoitus -työkalu
- avainhenkilökartoitus
- työn ja osaamisen keskustelu, eli kehityskeskustelu
- strategia ohjaa rakennetta -työkalu, jonka avulla ylläpidetään strategian toteutumisen kannalta parasta mahdollista organisaatorakennetta

3.1 Oppiva organisaatio

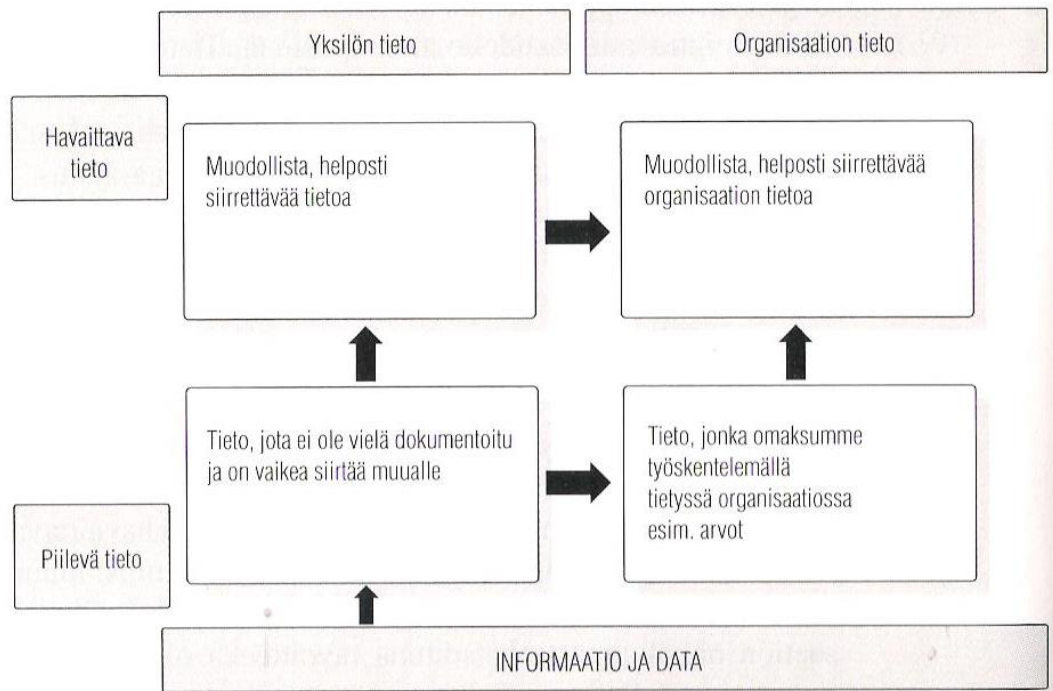
Viitalan (2008, 146, 37) mukaan osaamisen johtamisella on käsitteellinen yhteys johtamisteorioiden lisäksi oppiva organisaatio-ajatukseen ja tiedonhallintaan, vaikka käytännössä osaamisen johtaminen on vankkaa ja kokonaisvaltaista johtamistyötä. Oppivan organisaation näkökulma mallintaa johtamista syvällisemmin ja liittyy sen oppimiseen ja osaamiseen organisaatiossa. Sydänmaanlakka (2002, 51) määrittelee oppivan organisaation ominaisuuksiksi kyvyn jatkuvaan sopeutumiseen, muuttumiseen ja uudistumiseen ympäristön vaatimusten mukaisesti, oppimaan kokemuksistaan sekä muuttamaan nopeasti toimintotapojaan. Virtainlahti (2009, 230) määrittelee oppivan organisaation ihannetilaksi, jota kohden päästään organisaatiota kehittämällä ja esimiehen tavoitteellisella toiminnalla. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on keskiössä. Ihmiset tunnistavat oman toimintansa sekä sen merkityksen kokonaisuudessa. Osaamisen ja tietämisen kehittämiseen kannustetaan ja organisaation ilmapiiri mahdollistaa sen. Tietämys tulee tunnistaa, tuoda esille ja jakaa.

Organisaation arvojen, kuten jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen, tulisi tukea tiedon jakamista. Osallistava johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaatio sekä runsas palaute ovat organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, joilla voidaan tukea tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2002, 165.) Virtainlahden (2009, 209) mukaan organisaation arvojen kautta henkilöstö tietää, mikä on oikeaa tai väärää, tavoiteltavaa tai vältettävää toimintaa. Arvojen kautta organisaation johto voi viestittää, että tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen on organisaatiossa tavoiteltavaa toimintaa. Yhtenä organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen keinona voidaan käyttää arvoja, jolloin sanoista tulee käytännön toimintaa ja arvot liitetään käytäntöön ja työyhteisön arkitoimintaan.

Yrityksen oppimiskyvyllä on tärkeää yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio- ja strategiaprosessi sekä visiolla johtavat ja jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat. Joustava organisaatorakenne hyödyntää tiimitoimintaa tehokkaasti ja johtamiskulttuuri on osallistavaa. Henkilöstön kehittämistoiminta on tehokasta. Tiedon kulku on avointa ja tehokasta. Kannustava palkitsemisjärjestelmä ja oppimista tukeva ilmapiiri kuuluvat myös oppivan organisaation toimintatapoihin. (Viitala 2007, 172–173.) Tuomen ja Sumkinin (2012,13) mukaan organisaation oppiminen tapahtuu siten, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää aktiivista johtamista. Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Oppivan organisaation periaatteet ovat monen organisaation kehittämisen tavoitteena tai perustana. (Kauhanen 2012, 142.) Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, mutta se edellyttää organisaatiota tuntemaan oppimisensa ytimen ja tunnistamaan tulevaisuuden vaatimukset. Osaamisesta tulee tärkeä kilpailutekijä, koska sitä ei pystytä kopioimaan. (Manka ym. 2007,5.)

3.2 Hiljainen tieto

Osaamiseen liitetään käsitteet inhimillisestä pääomasta, aineettomasta pääomasta, tietämyspääomasta, älyllisestä pääomasta ja henkisestä pääomasta. Pääosin osaamisen johtamisessa puhutaan ydinosamisista, osaamisalueista, yksilöiden osaamisista ja näiden liittämistä organisaation strategiaan. Siirryttäessä osaamisen johtamisesta kapeampialaiseen tarkasteluun eli tietojohdamiseen tulee hiljaisen tiedon käsite voimakkaammin esille. Oppivan organisaation toiminta kattaa myös hiljaisen tietämyksen johtamisen. (Virtainlahti 2009, 69, 230.) Organisaatiot olisivat monta kertaa tehokkaampia, jos ne tietäisivät mitä ne itse asiassa tietävät. Tänä päivänä kuluu paljon aikaa, kun yritetään löytää tietoa ja keksiä asioita uudelleen. Organisaatiossa oleva tieto on tehtävä näkyväksi ja saatava kaikkien ulottuville. Tiedon hankintaa on organisaatiossa piilevän tiedon muuttaminen havaittavaksi ja tämän tiedon dokumentointi sellaiseen muotoon, että se on helposti siirrettäväksi muille. (Sydänmaanlakka 2002, 164, 172, 185.) (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Tiedon alueet ja tiedon luominen organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2002,186)

Ei-tietoista oppimista tapahtuu työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin, seuraamalla kokeneempia, jolloin opittu siirtyy suoraan osajajansa hiljaiseen tietoon. Ilman varsinaista opiskelua tai koulutusta opitaan monia työssä tarvittavia yleistaitoja kuten erilaisia ajattelutaitoja, vuorovaikutustaitoja, kykyä motivoitua, päätöksentekotaitoja ja erityisesti juuri tietyssä tehtävässä tarvittavia keskeisiä taitoja tietyn yrityksen toiminnassa. Tietoisesti opittu eli opiskellen, koulutuksessa ja kursseilla saatu tieto automatisoituu ja tulee ei-tietoiseksi nopeasti. Ulkoisesta tieto-aidosta on tullut sisäistä, hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004,15–16.)

Organisaatiossa syntyy uutta tietoa näkyvän ja piilevän, hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Muuntuminen perustuu tiedon sosialisointiin, ulkoistamiseen, yhdistämiseen ja sisäistämiseen. Sosialisointi on prosessi, jossa tieto löydetään jaettujen yhteisten kokemusten avulla. Ulkoistaminen tarkoittaa piilevän tiedon muuttumista näkyväksi sanoin ja käsittein, mikä on syvällisintä tiedon muuttumista. Tiedon yhdistämisessä on kyse selvästi havaittavan tiedon liittämisestä muuhun tietoon ja näin uuden näkyvän kokonaistiedon käyttöönotosta. Sisäistämisessä näkyvä tieto lisää piilevän tiedon määrää ja johtaa tiedon sisäistämiseen sekä uudelleen määrittelyn kautta yksi-

lön uusiutumiseen. (Laaksonen ym. 2012, 148.) Sosiaalistuminen tapahtuu uuden työntekijän tullessa työyhteisöön. Hän omaksuu työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat itselleen. Tieto automatisoituu, kun ulkoisessa muodossa oleva taito muuttuu käyttäytymisen tai henkisen toiminnan välityksellä automaattiseksi. Hiljaista tietoa syntyy, kun työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen tapahtuu. (Toivonen & Asikainen 2004, 16, 18.)

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista sisältäen henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Hiljainen tieto sisältää myös haltijansa kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia ja on juurtunut syvälle yksilöön. Hiljainen tieto on yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnaista. Hiljainen tieto on kiinnittynyt yksilöiden toimintaan. Hiljaiseen tietoon liitetään usein myös intuitio. Intuition avulla ennakoitaan asioita sekä hyödynnetään kokemukseen pohjautuvia mielikuvamalleja toiminnassa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mutta se voidaan jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti. Se on abstraktia, mutta on ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Hiljainen tieto vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi ja saavutetaan kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 50,55.) Karppisen (2008, 48) mukaan hoitotieteellisissä tutkimuksissa persoonallista hiljaista tietoa oli ilmennyt hoitotyön eri alueilla liittyen muun muassa potilaan ja hoitajan väliseen vuorovaikutukseen, läsnäoloon, hoitotilanteisiin, hoitajan itsetuntemukseen, reflektointitaitoihin, havainnointitaitoihin, sosiaalisiin taitoihin ja ammatilliseen osaamiseen ja siinä kehittymiseen.

Eri osa-alueiden asiantuntemus on organisaatioissa eri henkilöiden hallussa. Heidän on kommunikoitava keskenään, jotta voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Ilman henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta hiljainen tietämys jää vain yksilön itsensä käyttöön. Vuorovaikutukseen liittyvät luottamus, yhteistyö, ihmissuhteet, ilmapiiri, asenteet, motivaatio ja erilaisuuden huomioiminen. Vuorovaikutuksen aikaansaaminen ja yhteistyön tekeminen muiden työryhmien välillä olisi kaikkein tuloksekkainta. (Virtainlahti 2009, 215,216.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on olennaisin asia hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta. Tiedon jakamisen kautta paras osaaminen ja parhaat käytännöt tulevat kaikkien työyhteisön jäsenten saataville, ja niitä voidaan työyhteisössä kehittää edelleen. Osaamisen kehittymisen kautta mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin

paranevat. Hiljaisen tiedon jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista. Hyvät käytännöt varmistavat työn sujumisen. Ne vähentävät virheitä ja takaavat, että laatu pysyy kohdallaan. Erityisen tärkeää hiljaisen tiedon jakaminen on henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Kun hiljaista tietoa johdetaan kunnolla, vaihtuvuustilanteet ovat hallittuja. (Virtainlahti 2009, 107,109.)

Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, erityisesti kokeneilla työntekijöillä. Sitä on kätkeytynyt työyhteisön rutiineihin. Osaamisen johtamisessa johtajan tai esimiehen tehtävänä on huomioida kaikenlainen tietotaito sekä mahdollistaa tämän osaamisen moninainen hyödyntäminen niin yksilökohtaisesti kuin organisaation tarpeiden mukaisesti kollektiivisesti. (Laaksonen ym. 2012, 148.) Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeää se, kuinka esimiehet varmistavat hiljaisen tietämyksen hallinnan (Virtainlahti 2009, 67). Tieto on tänä päivänä yksi organisaatioiden tärkeimmistä menestystekijöistä ja tiedon johtaminen on tästä syystä noussut organisaatiossa tavoiteltavaksi asiaksi. Tietojohtaminen jakautuu kahteen ulottuvuuteen, joista toinen keskittyy tiedon tehokkaaseen johtamiseen lähinnä tietojärjestelmiä apuna käyttäen ja toinen prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan organisaation jäsenten kesken. (Virtainlahti 2009, 70.) Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen keinoina hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä ovat vuorovaikutteisuus, yhdessä tekeminen, asioista kyseleminen ja puhuminen, erilaiset projektit, tiimit, parit, työhön perehdyttäminen, mentorointi ja työparien vaihtaminen (Moilanen 2008, 240). Kokeneiden työntekijöiden tieto ja osaaminen voi jäädä johtamisessa puutteelliseksi huomioduksi, kuten myös tunnistamatta työntekijöiden omalta taholta. Hiljaisen hoitotyön toimintojen tutkimisen ja näkyväksi saaminen oli todettu olevan haaste johtamiselle ja tutkimiselle. Hoitokäytäntöjen näkyväksi tekeminen on keino tuoda esiin hiljaista tietoa ja osaamista. (Karppinen 2008, 54, 59.)

Uutta työntekijää perehdyttää työpaikalla yksi tai useampi henkilö, joista kukin perehdyttää häntä omaan tehtäväalueeseensa liittyen. Perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Kokemuseräistä tietoa opitaan sosiaalistumisen kautta ja perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe uuden työntekijän oppimisprosessissa. Oman hiljaisen tiedon tunnistava perehdyttäjä voi perehdyttämistilanteessa välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoa sekä työtehtävään että organisaation toimintaan liittyen. (Virtainlahti 2009, 132.) Uudet tulokkaat

otetaan mukaan yhteisöön ja perehdytetään työn onnistuneen hoitamisen kannalta keskeisiin tietoihin ja taitoihin. Kokeneempien rooli perehdyttäjänä tai hiljaisen tiedon siirtäjänä on liian usein riippuvainen kokeneen työntekijän omasta aktiivisuudesta, eikä työyhteisö virallisesti voi määritellä tätä tärkeää roolia ja siihen liittyviä tehtäviä. (Moilanen 2008, 240.)

Virtainlahden (2009, 185) mukaan huonosti hoidettu perehdyttäminen ja jakamaton tietämys aiheuttavat organisaatiolle paljon kustannuksia suoraan ja välillisesti. Henkilöstön vaihtuvuustilanteessa on varmistettava yhteistä aikaa työtehtävien oheen uudelle ja lähtevälle työntekijälle, jotta tietämystä voidaan jakaa. Tietämyksen jakaminen varmistetaan tehtävään liittyvän olennaisen tietämyksen dokumentoinnilla. Perehdyttämissuunnitelma on oltava selkeä. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen varataan riittävästi aikaa. (Virtainlahti 2009, 185.)

Ihmisten on muutettava asenteitaan tiedon jakamiseen ja ymmärrettävä, että tiedon jakaminen on osa jokaisen toimenkuvaa. Jokaisen on myös ymmärrettävä roolinsa tiedon vastaanottajana eli muututtava passiivisesta ”odottelijasta” aktiiviseksi ”etsijäksi”. (Sydänmaanlakka 2002, 191.) Tutkimuksissa on ilmennyt, että hiljainen tieto on työkokemuksen myötä kehittyvää, ja siksi lyhytkestoiset työsuhteet olivat heikentäneet hiljaisen tiedon omaksumista. Ajanpuute uuden työntekijän ohjaamisessa ja perehdyttämisessä oli tutkimuksen mukaan myös ollut esteenä hiljaisen tiedon siirtymisessä työntekijältä toiselle. (Karppinen 2008, 54.)

Yksilön oppiminen pitää dokumentoida, jotta osaamista voidaan hyödyntää laajemmin. Se voi olla toimintaohjeen laatiminen. Tällöin luodaan virallinen toimintatapa, joka voidaan ottaa käyttöön koko osastolla. Kyseessä on tiedon johtamisen prosessi, jossa yksilö- ja tiimitasolla olevaa piilevää tietoa jalostetaan koko organisaation havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2002, 144.) Oman hiljaisen tietämyksen esille tuonti ja dokumentointi ovat laajoja ja aikaa vieviä tehtäviä. Dokumentoitu hiljainen tietämys toimii dokumentoijan itsensä työvälineenä sekä myöhemmin työkaluna työyhteisön muiden jäsenten tietämyksen kehittämisessä. (Virtainlahti 2009, 178.)

Hiljaisen tiedon mallintaminen

Yhtenä keinona osaamisten löytämisessä käytetään mallintamista. Osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon esille tulon myötä sen käyttö on laajentunut yritysten osaamisen siirtämiseen. (Viitala 2008, 133.) Lähes kaikessa ammatillisessa osaamisessa on kokemuksen kautta sisäistynyttä hiljaista tietoa ja tämä osaaminen syntyy juuri tietyssä yrityksessä eikä sitä voi löytää yleisoppaista tai kursseilta. Mallintamalla tunnistetaan aina todellista tilannekohtaista osaamista, jolloin myös mallintamiseen perustuva koulutus siirtää vain olennaista ja jo käytännössä toimivaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 37.)

Mallintamisessa hiljaisesta tiedosta tehdään läpinäkyvää. Mallintamisen tarkoituksena on tuottaa jostakin tietystä ilmiöstä sellainen käytännöllinen kartta tai malli, jota käyttäen kuka tahansa, joka haluaa, voi saada aikaan ilmiön. Malli sisältää kuvauksen siitä, mikä on välttämätöntä ja riittävää mallitetun ilmiön tuottamiseen. Yrityksessä osaajien ja senioreiden tietotaito tulee mallittamisen kautta kaikkien käyttöön tietotaidoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.) Malli jäsentää johonkin taitoon liittyvät olennaiset asiat tiiviisti ja konkreettisesti. Mallin tuottama kuvaus vastaa ilmiön tai prosessin rakennetta. Mallittamisen kohteena voivat olla ongelman ratkaisu, palautteen anto, asiakaspalvelutilanne tai oppimisprosessi, joka on osaajan hiljaisessa tiedossa merkittävästi vaikuttamassa hänen taitavan suoriutumisen elementtinä. (Viitala 2008, 377.) Mallittaminen on metodina vaativa. Siinä eritellään ja kuvataan taitavan osaajan toimintaa sellaisella tavalla, että kuvauksen varassa muut voivat vertailla ja kehittää omaa toimintaansa. Mallintamisen tavoitteena on löytää taitavan osaajan toiminnasta menestyksen avaimia, kuten taitajan soveltamat menettelytavat ja tekniikat. Mallintamisessa paljastuvat myös taitavan osaajan toiminnan taustalla vaikuttavat periaatteet ja uskomukset. (Viitala 2008, 133.)

Taitava suoritus on usein suorittajalle itsellekin niin automatisoitunut, ettei hän itsenkään tiedosta eikä pysty selittämään, miten sen saa aikaan. Pelkän mallioppimisen varassa siirtyy usein vain näkyvä toiminta, mutta taustalla olevat perustelut ja periaatteet jäävät näkymättömiksi. Mallintamisen keinolla taitavan tekijän osaamista tehdään näkyväksi hänelle itselleen ja muille. Mallintamisen avulla voidaan tehokkaasti tukea

perehdyttämistä ja toisaalta siirtää uusien tulokkaiden osaamista uuden työyhteisön käyttöön. (Viitala 2008, 377.)

Karppisen (2008, 50) tutkimuksen mukaan äänettömän tai hiljaisen ammattitaidon oli todettu olevan vaikeasti mallinnettavaa ammatillista pätevyyttä, joka pohjautuu korkeatasoiseen ammatilliseen tietoperustaan. Erillisiä äänettämiä taitoja olivat muun muassa kokemus, vuorovaikutustaidot, asioiden organisointi, monien tehtävien yhtä-aikainen suorittaminen, kielen ja kulttuurin tuntemus, kyky oppia uutta, kehittämistaidot, ohjaamis- ja opettamistaidot, empaattisuus ja havainnointitaidot.

3.3 Attendon laatutavoitteet

Laatu on yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteysien kehittämiseen asti. (Silen 2001, 15.) Jalavan ja Virtasen (1996, 46) mukaan laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat. Kokemuksella on kaksi ulottuvuutta; tekninen eli lopputulos ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Laatua voidaan Jämsän ja Mannisen (2000, 128) mukaan tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaan, palvelujen tuottajan tai organisaation ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta. Attendo on luonut kattavan laatujärjestelmän, jonka tarkoituksena on varmistaa tuotettavien palveluiden korkea laatu, järjestelmällisesti vähentää poikkeamia sekä kerätä palautetta toiminnan kehittämiseksi ja seuraamiseksi. (Attendo 2011.)

Organisaatiossamme laatutyötä on kehitetty pitkäjänteisesti jo vuosia. Laatujärjestelmä perustuu ISO 9001:2008- standardiin. (Attendo 2012). International Organization for Standardization (ISO) on kansainvälinen standardisoimisjärjestö. ISO-sarjassa on useita organisaation toiminnan laatua kehittäviä standardeja. ISO 9001:2008 määrittelee laadunhallintajärjestelmän perusvaatimukset. Tuotantoprosessissa on Demingiltä lainattu laatuympyrä omanlaisena iteratiivisenä kehänä, jossa saatu asiakaspalaute ohjaa tuotteen tai palvelun edelleen kehittämistä ja tuotantoa. Johto tarvitsee palaute-tietoa, jotta se voi hallitsemillaan resursseilla kehittää tuotteita ja palveluja paremmin asiakkaiden tarvetta vastaavaksi. (Laaksonen 2012, 53.)

Laadun osoittamisen työkaluja ovat erilaiset laatujärjestelmät, kuten laatupalkintokriteerit ja ISO 9000-standardit sekä esikuvavertailu eli benchmarking. Laatujärjestelmät kuuluvat ulkoisen laadunvarmistuksen menetelmiin, ja ne ovat ajankohtaisia kun asiakkaat edellyttävät palveluntuottajalta toimintojen laadun systemaattista osoittamista. (Surakka ym.2008, 36.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvä laatukäsitteistö on pääosiltaan lainattu teollisuuden ja elinkeinoelämän termistöstä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on laatinut sosiaali- ja terveydenhuollon laatusanaston käsitteiden käyttöön liittyvien sekaannusten välttämiseksi. (Jämsä & Manninen 2000, 128.)

Laatujärjestelmä on koko organisaation yhteinen järjestelmä. Päivittäminen on järjestelmällistä ja tapahtuu yhteisten ohjeistuksien mukaisesti, jotta taataan järjestelmän palvelevan Attendon toiminnan ohjausta sekä ISO standardin vaatimuksia. Laatujärjestelmän kokonaisuudesta vastaa laatu- ja kehitystiimi esimiehensä johdolla. Vastuualueita on jaettu eri osa-alueille, kuten tukipalveluille ja toimialahallinnoille. Laatujärjestelmän kaikille yhteisiä ohjeita päivitetään laatu- ja kehitystiimin toimesta aina tarvittaessa tai ainakin sisäisten auditointikierroksien yhteydessä. Tiimin tulee varmistaa mahdollisten laki-, asetus-, sopimus- tai standardivaatimusten muutoksien vaikutus ohjeisiin. Tiimin tulee myös varmistaa, että heidän tietoonsa tulleiden toimintaan vaikuttavien muutoksien vaikutukset ovat myös toimialojen tiedossa. (Attendo 2012.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Mäkisalon (2003, 131) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan tapahtumaa, jonka aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja työyhteisön toimintaperiaatteet. Surakka (2009, 75) painottaa perehdyttäjän osuutta organisaation arvojen, vision ja strategian välittäjänä. Perehdyttäjän merkittävä tehtävä on saada uusi työntekijä omaksumaan työyhteisön toiminnassa tarvittavat monet menettelytavat, mutta tärkeintä on uuden työntekijän tuleviin työtehtäviin opastus. Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen (Viitala 2007,189). Attendon periaatteena on, että uusi työntekijä on oikeutettu

hyvään perehdyttämiseen. Tarkoituksena on, että työntekijä saa kattavan kuvauksen yksikön toiminnasta ja samalla toivotetaan uusi työntekijä ammatillisesti tervetulleeksi työyhteisöön. Lyhytaikaiselle sijaiselle tulee myös taata riittävä perehdyttäminen. (Attendo 2011, 2.)

Perehdyttämisen tarve on suurimmillaan, kun kyseessä on nuori työntekijä tai uusi työntekijä alalla. Alalla työskennellyt vanhempi henkilö tarvitsee myös huolellista perehdyttämistä tullessaan organisaatioon uutena työntekijänä. (Borgman & Packalen 2002, 120.) Perehdyttäminen liitetään työsuhteen alkuun, mutta sitä käytetään myös henkilön siirtyessä entisessä työpaikassa uusiin työtehtäviin. Työntekijä perehdytetään uudelleen, kun työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan työympäristön pysyessä samana. Perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pitempi poissaolo tutusta työstä voi olla aihe työntekijän uudelleen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Muutoksiin perehdyttäminen on jatkuvaa työtä. Tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat aika ajoin, jolloin perehdyttäminen ja työnopastus voivat liittyä muutamien tai lähes kaikkien ihmisten toimintaan. Koko henkilökunta on perehdytettävä muutoksiin silloin, kun yrityksen liikeidea muuttuu tai omistajat vaihtuvat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Uudelle työntekijälle ensivaikutelma on tärkeä. Työntekijän työmotivaatiota lisää tai vähentää se, miten hän tuntee tulewansa otetuksi huomioon ja vastaanotetuksi uudessa työyhteisössä. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon. Lisäksi perehdyttämisellä autetaan henkilöä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. (Viitala 2007, 189–190.) Perehdyttämisen tavoitteena on yksilön ja organisaation etu, jolla saadaan tulokas omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuuri, saadaan tulokas organisaation täysvaltaiseksi jäseneksi sekä tutustutetaan uusi työntekijä työtehtäviin, työolosuhteisiin ja työympäristöön. Perehdyttämisessä tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Tärkeä sisäinen malli työntekijän oman työn taustaksi löytyy sisäistämällä liikeidea. (Surakka 2009, 77; Viitala 2008, 357.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten, tuotteen tai palvelun laatuvaatimukset ja työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. (Työturvallisuuskeskus 2009,3.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 64) mukaan uusi työntekijä tutustuu yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin jo rekrytointiprosessin aikana. Yritykseen tullessaan työhönottoon liittyvät tapahtumat ja tunteet ovat uuden työntekijän muistissa, lisäksi aiemmin yrityksestä hankittu tieto ja kertyneet mielikuvat.

Borgmanin ja Packalenin (2002, 120) mukaan perehdyttäminen on luonteeltaan lyhytkestoista opastamista työpaikkaan ja työn tekemiseen. Työntekijä tutustuu aluksi organisaatioon. Surakan (2009, 76) mukaan yleisperehdytys organisaatioon etenee seuraavasti:

- organisaation rakenne
- arvot, visiot, strategia
- toiminnan tavoitteet
- toimintaa ohjaavat säännöt ja määräykset
- hallinnolliset ohjeet
- henkilöstöpalvelu
- työterveyshuolto
- sairaus- ym. poissaolot
- palkka-asiat
- lait ja asetukset
- vapaa-ajan toiminta

Uutta työntekijää on alkuun opastettava terveellisiin ja turvallisiin tapoihin suorittaa työ. Mahdollisten turvalaitteiden käyttö tulee opettaa ennen varsinaista työntekoa. (Borgman & Packalen 2002, 120.) Työpaikan turvallisuuteen liittyvät velvollisuudet, vastuut ja menettelytavat sekä työpaikan käytäntöjen pelisäännöt ja toimintatavat kootaan työsuojelun toimintaohjelmaan tai muihin ohjeisiin, jotka annetaan perehdyttämisen yhteydessä (Kangas & Hämäläinen 2007, 22).

Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, työtoverit ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä. Tulokas saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista. Hän tietää yrityksen omistussuhteet ja ainakin pääpiirteittäin yrityksen organisaation. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdytyksen laajuus ja syvällisyys vaihtelee tulevista työtehtävistä riippuen. Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti itse työhön pereh-

dyttämisestä, mutta nykyään laajempi perehdyttäminen on tärkeämpää. Laajemmassa perehdyttämisessä työntekijä tutustuu yritykseen ja työyhteisöön, jolloin hän tietää miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Työsuhdeperehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään työsuhdetta määrittäviin puitteisiin. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Kauhanen 2012, 151.) Perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä työmenetelmät ja -ajat, tilat ja välineet, materiaalit, viestintäkanavat, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. (Laaksonen ym. 2012, 190.)

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. Suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Apuna voi käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojeluoppaita sekä muuta aiheeseen liittyvää aineistoa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2.) Hyvin suunniteltu perehdyttäminen edellyttää kirjallista perehdytysohjelmaa ja perehdytyksen vastuuhenkilöä sekä perehdyttäjiä ja perehdytyksen ajallista suunnittelua. Suurissa organisaatioissa saatetaan järjestää erityisiä perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampia työntekijöitä samanaikaisesti. (Laaksonen ym. 2012, 192.) Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle. Organisaatioon on käytännöllistä ja laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdytysjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään ”valmiustilassa”. (Viitala 2008, 252–253.)

4.1 Perehdyttämisen toteuttaminen

Perehdytyksen toteuttaminen aloitetaan heti palvelussuhteen alkaessa, ensimmäisenä työpäivänä. Nimetty perehdyttäjä vapautetaan muista tehtävistä, jotta hän voi vastaanottaa uuden työntekijän ja aloittaa perehdytyksen. Perehdytysaika määritellään perehdytys suunnitelmassa ja sitä sovelletaan ottaen huomioon uuden työntekijän aikaisempi työkokemus ja osaaminen. (Surakka 2009, 74.) Pienissä yrityksissä perehdyttämisen ongelmana on, ettei kukaan ehdi perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin työhön. Tällöin voi mennä pitkä aika, ennen kuin työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2008, 252.) Perehdyttäminen saattaa tuntua raskaalta ja aikaa vievältä tehtävältä ennestään jo kiireisestä työntekijästä. Kunnollinen perehdytys tuottaa nopeasti takaisin

siihen uhratun ajan. Uusi työntekijä löytää paikkansa nopeasti organisaatiossa ja pääsee hyödyntämään kokonaistyötä heti alusta alkaen. (Borgman & Packalen 2002, 120.)

Surakka (2009, 75) painottaa ottamaan huomioon, että uutta työntekijää ei alkuvaiheessa lasketa kuuluvan päivittäiseen työvoimavahvuuteen, jolloin työvuoroissa tulee olla riittävästi osaavaa henkilöstöä. Uudelle työntekijälle annetaan yhteisiä työvuoroja perehdyttäjän kanssa mahdollisuuksien mukaan noin puolen vuoden ajan. Perehdytyksen vastuuhenkilö suunnittelee koko perehdytyksen toteutuksen ja sopii perehdyttäjien kanssa päivämäärät ja kellonajat. Perehdytys suunnitelmaan tulee liittää aikataulu, jonka mukaan edetään. Työyksiköstä riippuen perehdytysvaihe voi kestää muutamasta viikosta muutama kuukauteen. (Ks. Laaksonen ym. 2012, 192; Surakka 2009, 74–75.) Työnopastus voi kestää tehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutama kuukauteen. Yleensä noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. (Kauhanen 2012, 151). Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on usein käytettävissä vain vähän aikaa, siksi heitä perehdytettäessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä sisältää Viitalan (2008, 356) mukaan seuraavat osa-alueet:

1. Tiedottaminen ennen työhön tuloa
2. Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
3. Työsuhdeperehdyttäminen
4. Työnopastus

Tiedottaminen ennen työhön tuloa on perehdyttämistä jo valintamenettelyvaiheessa, jolloin hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työstä. Valinnan ilmoittamisen yhteydessä on tärkeää keskustella lisää työsuhteen aloittamisesta ja työhön liittyvistä yksityiskohdista. Valittu työntekijä voi enakkoon käydä esimiehensä luona keskustelemassa työsuhteen alkamiseen liittyvistä käytännön asioista ja saada tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä. Helstilä (2002, 52) opastaa antamaan henkilölle omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyvää kirjallisuutta kuten vuosikertomuksia, tiedotteita, tuote-esitteitä ja normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistoja (mahdolliset työsaan-

Laaksosen ym. (2012, 191) mukaan perehdyttämisen ytimen muodostavat ne tehtävät, joihin henkilö on palkattu. Borgmanin ja Packalenin (2002, 121) mukaan työnopastus on osa perehdyttämistä, jonka avulla työntekijä oppii konkreettisesti oman työnsä ja minkälaisista tehtävistä se koostuu. Työnopastusta tarvitaan aina, kun työtehtävä vaihtuu tai muuttuu ja se on luonteeltaan lyhytkestoista. Työturvallisuuskeskuksen (2009, 2) mukaan työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ sekä koneiden, laitteiden työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat ja turvallisuusmääräykset. Oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden ja suojavaatetuksen opetetaan samalla.

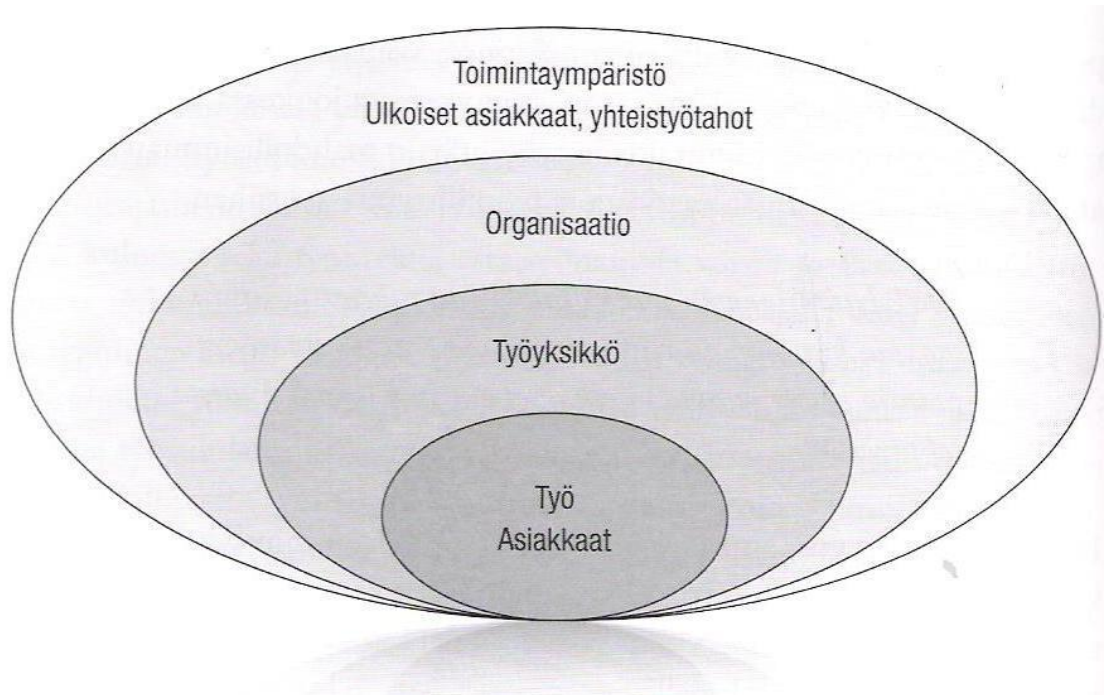
Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen heti ensimmäisenä päivänä alkaa uuden työntekijän esittelyllä ja perehdytysohjelman laatimisella. Esimies laatii tulijan kanssa perehdytysaikataulun asioihin perehtymiseksi. Uuden työntekijän itsenäisyyttä ja omaaloitteisuutta vahvistetaan perehtymistilanteissa eri toimihenkilöiden luona liikkeessä tutustumassa talon asioihin. Esimiehen on kuitenkin tärkeää olla perehdyttämisessä lähellä ja osoittaa välittämistä. (Viitala 2008, 356–357.) Ihmisen omaksumiskyky on rajallinen, joten perehdytettävät asiat on hyvä jakaa pidemmälle ajanjaksolle loogisiin asiakokonaisuuksiin perehdytysrungon mukaisesti esimerkiksi seuraavasti:

- organisaatio, sen toiminta ja asiakkaat
- organisaation henkilöstö
- organisaation toimintatavat, tilat ja kulkutiet
- työaika ja työvuorot
- palkka-asiat
- turvallisuusasiat ja työterveyshuolto
- tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
- omat tehtävät
- koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- muut asiat

(Laaksonen ym. 2012, 192–193.)

Surakka (2009, 73) neuvoo laatimaan jokaiselle uudelle työntekijälle kirjallisen ja yksilöllisen perehdytysohjelman, joka tehdään yhteistyössä perehtyjän ja ohjaajan kanssa. Perehdytettävä merkitsee perehdyttämisohjelmaan päivämäärineen ne asiat,

joihin on saanut perehdytyksen. Perehdyttäjällä on oma perehdytyslistansa, joka on sisällöltään samanlainen kuin henkilökohtainen perehdytysohjelma. (Laaksonen ym. 2012, 192.) (Kuvio 4.)



KUVIO4. Perehdyttämisen sisältö (Laaksonen ym. 2012, 192)

Oman työn ymmärtäminen vaatii perehtymistä toimintaympäristöön, sisäisiin ja ulkoi-
siin asiakkaisiin sekä yhteistyötahoihin. Perusterveydenhuollossa toimintaympäristö
käsittää oman kunnan toimipisteet, terveydenhuollon palvelut ja niiden ohjauksen.
(Laaksonen ym. 2012, 192.) Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaa-
misen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin
aikana. Vaikka perehdyttämissuunnitelmassa otetaan huomioon tulokkaan tausta, on
myös työntekijän huolehdittava siitä että omat tiedon aukkopaikat tulee täydennettyä.
(Kupias & Peltola 2009, 19, 70.)

4.2 Perehdyttämisen välineet

Perehdyttämismenetelmiä ovat henkilökohtainen ohjaus, kehityskeskustelut, havain-
nointi, tulokaskurssit ja koulutustilaisuudet (Peltokoski & Perttunen 2006, 132). Suul-
lisen perehdytyksen lisäksi tarvitaan kirjallista materiaalia. Opastuksen ja keskustelu-
jen lisäksi tarvitaan hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, joka voidaan koota
kirjalliseksi paketiksi tai itseopiskeluohjelmaksi tietokoneelle. Yritykseen ja henkilös-

töön liittyvä materiaali, tiedotteet, henkilökunta- ja asiakaslehdet sekä työsäännöt ja työturvallisuusohjeet muun muassa sopivat itseopiskelumateriaaliksi. (Ks. Laaksonen ym. 2012, 191; Viitala 2008, 358.) Hyvin monissa organisaatioissa käytetään hyödyksi intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa muun perehdyttämisen lisäksi. Tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämisohjelmassa voidaan lisäksi mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. Sisäisessä intranetissä voi olla yksikön perehdyttämissuunnitelman lisäksi hoito-ohjeita ja suositeltavaa kirjallisuutta. (Ks. Kauhanen 2012, 151; Surakka 2009, 73.)

Työntekijää helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät helposti kirjallisina esimerkiksi perehdytyskansioista, jolloin niitä voi omaksua kun on aikaa tai palata tarkistamaan niitä aika ajoin (Kupias & Peltola 2009, 70). Ala-Fossin ja Heinisen (2003, 66) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajan sijaiset korostivat perehdyttämisen toteutuksessa perehdytyskansioiden ja henkilökohtaisten perehdytysvihkojen käyttöä. Tietotekniikan tuomat mahdollisuudet ovat tuoneet paljon uusia työkaluja tiedon johtamiseen. Internet, intranet ja groupware-sovellukset mahdollistavat tiedon hallintaa. Sydänmaanlakka (2002, 173, 194) kehottaa saattamaan hankitun tai itse luodun tiedon saattamista sellaiseen muotoon, että se on kaikkien saatavilla. Tiedon käsittelyä, jäsentämistä ja editointia tapahtuu niin, että organisaation tietokannat ovat loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Tietoa varastoidaan erilaisiin dokumentteihin pöytäkirjoihin, muistioihin, manuaaleihin ja toimintaohjeisiin. Tieto saatetaan sähköiseen muotoon, jotta varastointi olisi tehokasta. Hyvät informaatiojärjestelmät tarjoavat tehokkaita työkaluja tiedon jakamiselle tehokasta. Tiedon jakamisen tehokkuus kaksinkertaistuu, kun käytetään tietojärjestelmiä tiedon jakamisessa. Työnopastaja tarvitsee tietoa työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä. Erityisesti omaan alaan tai työhön liittyvistä valtioneuvoston asetuksista, joissa on selkeitä määräyksiä työntekijöiden opetuksesta ja ohjauksesta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.)

Attendolla jokainen toimiala ja tukitoiminto laativat oman perehdytysohjelman eri ammattiryhmien tarpeet huomioiden. Perehdytysohjelma toimii perehdytyksen checklistana, ja siihen merkitään selkeästi, kun jokin osio on onnistuneesti perehdytetty. Kun kaikki asiat on käyty läpi, perehdytyslomake päivitetään ja esimies ja alainen allekirjoittavat sen. Perehdytysohjelman säilytyksestä vastaa esimies. Henkilöstöhallinto vastaa Suomen Attendo-yhtiöiden yleisten perehdytysohjeiden päivittämisestä,

toimialajohtajat vastaavat toimialakohtaisesta perehdytysrungosta ja yksikköjen esimiehet yksikkökohtaisesta perehdytyksestä. (Attendo 2012.)

4.3 Perehdyttämisen vastuuhenkilö

Esimies on avainasemassa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä. Esimies voi siirtää perehdyttämisvastuun yksikköön tai tiimiin nimetylle perehdyttäjälle. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Esimies oppii perehdytyksen avulla tuntemaan uuden tulokkaan nopeasti, ja hyvälle yhteishengelle ja -työlle syntyy heti alussa kantava pohja. Työyhteisöä on informoitava etukäteen uudesta tulokkaasta. Avoimella ennakkotiedottamisella luodaan pohja uuden henkilön vastaanotolle. (Kupias & Peltola 2009, 39, 76.)

Mäkisaloon (2003, 131) mukaan perehdyttäjä auttaa ja tukee vastavalmistunutta tai yksikköön muualta siirtynyttä työntekijää etukäteen suunnitellun ohjelman mukaan orientoitumaan työhönsä ja työyksikköönsä. Perehdyttäjä on opettaja, roolimalli ja arvioija. Hoitotyössä perehdyttäjältä edellytetään seuraavia taitoja:

1. Ajankohtainen tieto hoitotyöstä
2. Taitava työntekijä, joka osaa opettaa potilaskeskeistä hoitotyötä
3. Osaa toimia roolimallina auttaen soveltamaan teoreettista tietoa käytäntöön
4. Osaa työskennellä moniammatillisissa työryhmissä
5. Osaa soveltaa muutoksia käytännön työhön
6. Osaa suunnitella ja hyödyntää kaikkia saatavilla olevia resursseja, jotka hyödyntävät potilaskeskeistä hoitoa.

Perehdyttäjän rooli paneutuu kliiniseen työhön. Perehdyttämisessä on kysymys opettamisesta ja oppimisen elementeistä. Perehdyttämisessä henkilöiden välinen suhde on muodollinen ja perustuu professionaaliseen kanssakäymiseen. (Mäkisalo 2003, 132.)

Esimies oppii tuntemaan tulokkaan nopeammin ja paremmin perehdytyksen yhteydessä ja työongelmien ratkaiseminen helpottuu. Esimiehen ja tulokkaan hyvälle yhteishengelle ja -työlle muodostuu perusta ja esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa. (Laaksonen ym. 2012, 191.) Toimivassa työyhteisössä tuetaan toinen toista, yhteishenki on kohdallaan ja erilaisuutta arvostetaan. Työnopastajien ja perehdyttäjien va-

lintaan tulisi mahdollisuuksien mukaan kiinnittää tarkkaa huomiota, jotta tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen eivät jäisi kiinni toimimattomista ihmissuhteista. (Virtainlahti 2009, 217.) Alkuvaiheessa perehdytettävä voi tarvita hyvinkin paljon tietoa, tukea, neuvoja ja ohjeita. Pikkuhiljaa vastuu perehtymisestä siirtyy kuitenkin tulokalle itselleen. Perehdyttäjän on hyvä tiedostaa oman roolin muuttuminen ja tukea tulokasta itseohjautuvuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Jokaisella ulkoistetulla terveysasemalla perehdyttäminen Attendon terveystalouteen tapahtuu siirtymävaiheessa ja sen jälkeen perehdyttäminen on paikallisella tasolla lähinnä esimiesten tehtävänä. Uuden tai uuteen työtehtävään siirtyvän työntekijän perehdytyksestä vastaa lähiesimies. Tarvittaessa esimies voi delegoida osia perehdytyksestä muulle kokeneelle työntekijälle. Tästä sovitaan aina tapauskohtaisesti. (Attendo 2012.)

4.4 Perehdyttämisen vaikutukset

Uusi työntekijä tarvitsee perehdytystä, jonka tarkoituksena on tutustuttaa hänet työtehtäviin, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työtovereihin. Muutamat ensimmäiset päivät ja viikot uudessa työpaikassa merkitsevät paljon. Sillä on merkitsevä osuus työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. (Surakka 2009, 72.) Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska epävarmuus ja jännitys vähenevät. Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu ja työ on alusta lähtien sujuvampaa, kun työt opitaan heti tekemään oikein. Perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille ja samalla työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat. Ammattitaidon kehittymisen ja työssä etenemisen on todettu helpottuvan ja nopeutuvan. Laatuavoitteet saavutetaan nopeammin perehdytyksen avulla. (Työturvallisuuskeskus 2000, 64.)

Työhön sitoutuminen ilmenee organisaatioon samaistumisena, yksilön valitsemina tekoina ja toimintana sekä työtyytyväisyytenä, vähäisinä poissaoloina ja työhön investointina. (Surakka 2009, 92.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 59) mukaan sitoutuminen tarkoittaa suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, hyväksyy työn tavoitteet ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi.

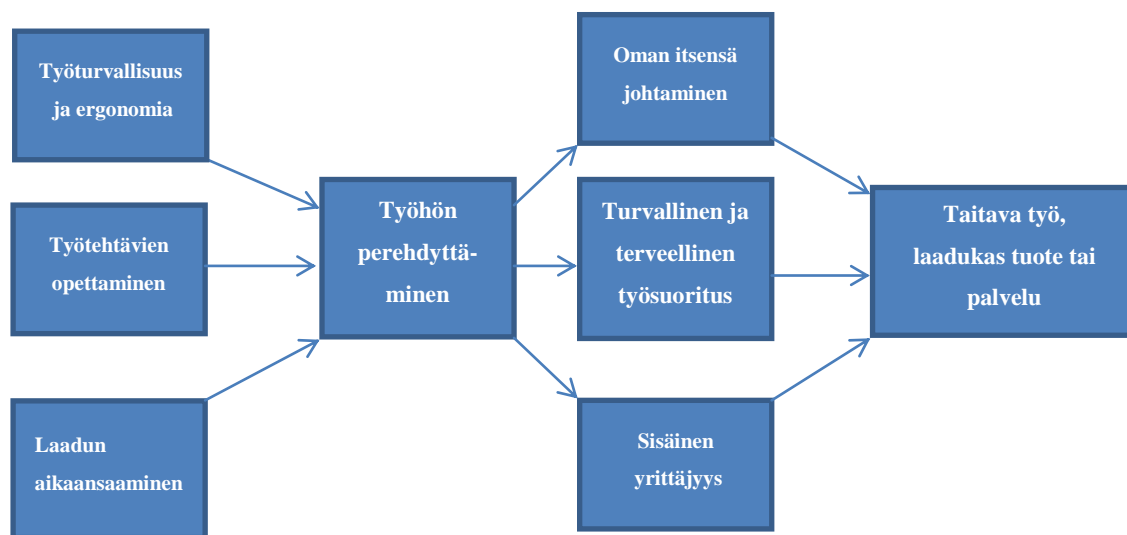
Työuran alkuvaiheessa työntekijän oma ammatti-identiteetti alkaa kehittyä. Hyvän perehdytyksen avulla uusi työntekijä saadaan kiinni työuraan ja kiinnittymään työyhteisöön. Perehdyttäminen koetaan työn hallintaa edistävänä ja tukevana toimenpiteenä. Perehtyminen mahdollistaa työssä menestymisen ja ammatillisen kasvun sekä edistää myönteisten asenteiden kehittymistä. (Surakka 2009, 77, 102.) Pari ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Pitkällä tähtäimellä voidaan ajatella, että perehdyttämisellä turvataan laatua, tuottavuutta ja lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. Perehdytyksen avulla oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee, työturvallisuusriskit, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. (Ks. Laaksonen ym. 2012, 191; Viitala 2008, 358.) Perehdyttämisellä on tärkeä merkitys osaamisen, jatkuvan oppimisen, työmotivaation ja työssä jaksamisen varmistajana. Sillä on myönteinen vaikutus tuottavuuteen, laatuun, työturvallisuuteen ja hyvään yhteistyöhön. (Surakka 2009, 78.)

Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä motivoituu aktiiviseksi työyhteisön jäseneksi. Motivoitunut ja hyvin perehdytetty työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan myönteisesti työpaikan ilmapiiriin. (Ks. Laaksonen ym. 2012, 191; Surakka 2009, 77.) Ala-Fossin ja Heinisen (2003, 58) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajan sijaiset kokivat hyvän perehdytyksen antavan positiivisen kuvan työpaikasta. Perehdytyksen koettiin myös lisäävän sijaisuuksia tekevien sairaanhoitajien halua tulla työhön jatkossakin.

Peltokosken ja Perttusen (2006,132) mukaan perehdyttämisen on oltava tehokasta, joustavaa ja taloudellista, koska terveydenhuollon henkilöstö vaihtuu ajoittain nopeasti. Alalla on lisäksi työvoimapula ja oppimiseen on käytettävissä vähän aikaa. Ala-Fossin ja Heinisen (2003, 64) tutkimuksen mukaan sijaisina olleet sairaanhoitajat kokivat perehdytyksen olevan usein puutteellista tai puuttuvan kokonaan. Perehdytyksen puutteellisuuden koettiin johtuvan terveydenhuollon niukoista resursseista sekä henkilökunnan asenteista ja taitamattomuudesta. Haastatellut sairaanhoitajat liittivät perehdytykseen vastuun, oma-aloitteisuuden, työhön sopeutumisen ja avuttomuuden tunteen kokemuksiin.

Työhön perehdyttämisen kokonaishyötyjen tarkka laskeminen on varsin vaativaa (kuvio 5.) Hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta.

misesta syntyviä säästöjä voidaan ja pitääkin pyrkiä arvioimaan. (Kauhanen 2012,152.)



KUVIO 5. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2012,151)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Se vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin. Huonosta perehdyttämisestä johtuva palvelun huono laatu, syntyneiden virheiden korjaus, materiaalihävikki, tapaturmat ja onnettomuudet, poissaolot ja työntekijöiden vaihtuminen tulevat organisaatiolle kalliiksi. (Ks. Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Laaksonen 2012, 191.) Huono perehdyttäminen voi aiheuttaa turhautumista uuden ja vanhojen työntekijöiden välille sekä olla henkilöstöristiriitoja aiheuttaja. Perehdyttämisen laiminlyönnin seurauksena saattaa olla vähältä piti- tilanteiden ja virheiden sekä työtapaturmien lisääntyminen. (Borgman & Packalen 2002, 120.)

4.5 Työturvallisuusasioiden huomiointi perehdyttämisessä

Viitalan (2007, 215) mukaan työturvallisuus on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Työturvallisuuden varmistaminen edellyttää aktiivisuutta useilla tasoilla: teknisessä turvallisuudessa, työympäristön turvallisuudessa, työtavoissa, perehdyttämisessä, johtamisessa ja organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Työpaikalla työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtiminen voivat olla osa laajempaa kokonai-

suutta, kuten laatu järjestelmää, jolla yrityksen koko tuotanto ja toiminta pyritään järjestämään sujuvaksi ja häiriöttömäksi (Saloheimo 2002, 82).

Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/14) veloitetaan työnantaja perehdyttämään työntekijä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Työntekijää tulee myös perehdyttää turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantovälineiden käyttöön ottamista. (Finlex 2002.) Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Jokaisen työntekijän velvollisuutena on noudattaa ohjeita ja määräyksiä sekä yleistä varovaisuutta koneita ja laitteita käytettäessä. Työntekijöiden tulee myös ilmoittaa vaaroista, suojeluvälineiden puutteista ja vioista sekä huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Laaksonen ym. 2012, 198.)

Terveydenhuollossa työskentelevien ammattihenkilöiden toimintaa säätelee laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Tämän lain keskeinen tarkoitus on potilasturvallisuuden ja hoidon laadun varmistaminen. Tämän lain tulisi kuulua myös perehdytysohjelmaan, koska myös uuden työntekijän on tärkeää tietää, miten mahdollisia tehtäväsiirtoja ammattihenkilöltä toiselle toteutetaan työyhteisössä. (Surakka, 2009, 73.) Tapaturmat voidaan torjua ennakolta. Edellytyksenä on johdon ja henkilöstön sitoutuminen, vaaratilanteista oppiminen, jatkuva turvallisuustyö sekä seuranta. Jatkuva turvallisuustyö tarkoittaa koulutusta, tiedotusta, riskinarviointia, auditointeja ja järjestyksen parantamista. (Viitala 2007, 216.)

Työnopastus on tärkeä osa ennakkoivaa työnsuojelua, siksi opastussuunnitelman tulee perustua työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin. Työssä tai työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on poistettava tai vaaroja vähennettävä jo ennen työn aloittamista. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.) Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4) mukaan aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustietoja ja -taitoja eikä hän tunne kyseessä olevan työpaikan riskitekijöitä, siksi työturvallisuusasiat kuuluvat keskeisenä asiana jokaiseen perehdytysohjelmaan. Perehdyttämisen avulla työntekijä saa tietoa myös työpaikan tiloista, vaarallisista kohteista ja turvallisen työskentelyn edellytyksistä, mikä vähentää turvallisuusriskejä. (Laaksonen ym. 2012, 190.)

Koneiden ja laitteiden turvalliseen käyttöön sekä henkilösuojainten, apu- ja suojavälineiden käyttämiseen opastetaan työnopastuksen yhteydessä. Työturvallisuuden yleisiin toimintatapoihin ja ohjeisiin opastaa usein esimies. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.) Työnopastusvaihe on tärkeä rasitusvammojen ennalta ehkäisemiseksi. Havaittujen vaarojen poistamisen ja ergonomisten parannusten lisäksi tulee antaa tietoa ergonomisesti oikeista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asunnoista. (Työturvallisuuskeskus 2006, 5.) Lehestön ym. (2004, 191) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöltä edellytetään hyvää aseptiikan tuntemusta. Siihen liittyvien asioiden käsittely ja koulutuksen tarjonta on toimipaikkakohtaista. Hoitajan asenteilla on aseptiikan noudattamisessa suuri merkitys.

Työkykyyn kuuluvat työntekijän fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ja jaksaminen. Työkyky on työntekijän kykyä kehittyä työn vaatimusten ja muutosten mukana sekä kykyä nähdä itsensä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Uuden työntekijän kohdalla työkykyä voi heikentää riittämätön työhön perehdyttäminen. (Mäkisalo 2003, 20.) Työnopastukseen kuuluu myös sopimattoman henkisen kuormituksen torjunta sekä työpaikan pelisäännöistä keskustelu, esimerkiksi häirinnän torjumiseksi tai väkivallan uhkan vähentämiseksi. Työpaikan oman työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on tärkeää, jotta työsuojeluasiat liittyisivät luontevasti osaksi työnopastusta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.) Organisaation ja työyhteisön tarkoituksena on tuottaa asiakkailleen laadukkaita palveluja tehokkaasti ja taloudellisesti. Työsuojelu on toimintaa, jolla pyritään turvaamaan työntekijöiden hyvä työkyky, jotta palveluja voidaan tuottaa häiriöttömästi. (Laaksonen 2012, 197.)

4.6 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisyksikön loputtua arvioidaan toteutettua perehdyttämistä, jotta sitä voidaan edelleen kehittää. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaisesti. Perehdyttämisprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä on seurattava tarkasti, jotta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Uuden työntekijän mielipiteitä ja ehdotuksia perehdyttämisen etenemisestä tai sisällöstä kannattaa kuunnella.

(Ks. Kupias & Peltola 2009, 39; Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Laaksonen ym. 2012,193.)

Työturvallisuuskeskuksen (2009, 7) mukaan perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia pitää seurata ja arvioida. Tämä tarkoittaa asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen arviointia. Perehdytettyjen mielipiteet ja kokemukset ovat tärkeitä suunnitelmaa kehitettäessä. Surakan (2009, 76) mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen seuranta ja arviointi tapahtuu säännöllisten keskustelujen avulla esimiehen, perehdyttäjän ja uuden työntekijän kanssa esimerkiksi kolmen kuukauden, puolen vuoden ja vuoden kuluttua työntekijän saapumisesta yksikköön. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 137–138) mukaan palaute- ja arviointikeskusteluissa tulisi ilmi tasapuolisesti oppijan oppiminen ja osaaminen. Palautetta on annettava sekä hyvin sujuvista asioista että korjaamista ja kehittämistä vaativista asioista. Perehdyttäjän antama hyvä palaute on rehellistä ja mahdollisimman yksilöityä, konkreettista sekä perusteltua. Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteissa ongelmien sijasta ratkaisuihin. Organisaation perehdyttämisen riittävydestä ja tasosta on hyvä pyytää palautetta uusilta työntekijöiltä ajoissa ja säännöllisesti. Ajoissa saatu kehittävä palaute auttaa mahdollisten korjausliikkeiden tekemisessä ja sen hetkisen tilanteen kohentamisessa. Tulokkaan rakentavia ajatuksia työyhteisöstä voidaan hyödyntää työyhteisön oppimis- ja kehittämismielessä. Avoimuus ja rakentava suhde palautteeseen täytyy omaksua työyhteisön toimintatavaksi, ennen kuin sitä voidaan alkaa soveltaa perehdyttämisessä. (Mts. 75, 78–79.)

Peltokosken (2004,71) tutkielman mukaan organisaatiossa hoitotyöntekijän perehdyttämisen kehittäminen ja tutkiminen on tärkeää. Kehittämisen tärkeä painopistealue liittyy henkilöstön sitoutumiseen, perehdyttämisen oppimisnäkökulmaan, tavoitteellisuuteen ja yksilöllisyyteen. Työturvallisuuskeskuksen (2009, 7) mukaan perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää, vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. Lomittajien, sijaisten, vuokratyöntekijöiden ja ulkoisen palveluiden toimittajien käyttö lisääntyy jatkuvasti työpaikoilla. Erilaisten muutosten määrä ja nopeus aiheuttavat myös työpaikkojen perehdyttämis- ja opastusjärjestelmille uusia vaatimuksia.

Ala-Fossin ja Heinilän (2003, 66) tutkimuksessa haastatellut sairaanhoitajan sijaiset halusivat kehittää perehdyttämistä perehdyttäjän, perehdytyksen oikea-aikaisuuden ja keston sekä perehdytyksen sisällön ja toteutuksen suhteen. Sijaiset toivoivat henkilökohtaista perehdyttäjää tai kokenutta hoitajaa perehdyttäjäkseen. Perehdyttäminen koettiin tuottavimpana silloin, kun sitä annettiin oikeaan aikaan ja sopivassa määrässä. Perehdyttämisen odotettiin antavan sijaiselle tiedollisia ja taidollisia valmiuksia hoitotyön tekemiseen. Peltokosken (2004, 65) tutkimustulokset osoittavat, että tutkittavan organisaation perehdyttämisen arviointi ja seuranta toteutuvat harvoin. Työyksiköissä oli harvoin perehdyttämisen suunnitelmaa. Hoitotyön laatua arvioivat potilaat / asiakkaat ja näin asiakaspalautteiden hyödyntäminen perehdyttämisen arvioinnissa ja seurannassa on oleellista. Asiakaspalautteita hyödyntämällä voidaan löytää ne hoitotyön alueet, joilla perehdyttämistä on tehostettava.

5 PEREHDYTYSKANSIO TUOTEKEHITYSPROSESSINA

Tilastokeskuksen määritelmän (2006) mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on oleellisesti jotain uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan kuuluu perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehittämistyö. Kehittämistoiminnassa tavoitteellisuus on keskeinen elementti. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseensa. Asiantuntija-ammateissa lähtökohtana on osaamisen jatkuva kehittäminen. Organisaatioiden sisäiset kehittämistoiminnat voivat kohdistua muun muassa laadunvarmennukseen tai kehittämistoiminta voi tarkoittaa tuotekehitystä. Kehittämisen kohde voi vaihdella yksittäisistä ihmisistä toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin ja konkreettisiin tuotteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 16 – 17.)

Heikkilän ym. (2008, 21, 55) mukaan kehittämistoiminnan avulla saadaan aikaan uusia aineita, tuotteita, tuotantoprosesseja tai järjestelmiä tai olemassa olevien olennaista parantamista. Kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus ja kehittäminen toimivat parhaimmillaan yhdessä. Terveystieteiden kehittäminen on tavoitteena on uusien palvelujen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaaminen tai ole-

massa olevien parantaminen. Kehittämistyön kohteena ovat palvelujärjestelmällä tuotettavat palvelut, itse organisaatio ja sen rakenteet, toimintakäytännöt ja -prosessit tai henkilöstön osaaminen. Toikon ja Rantasen (2009, 113–114) mukaan kehittämistoiminnassa pyritään tiedonantoon. Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Tiedon tuottamisella voidaan tavoitella myös toimijoiden omaa oppimista ja oman toiminnan kehittämistä.

Tiedustellessani marraskuussa 2012 organisaatiomme vastualueen johtajalta kehittämistyön kohdetta hänellä oli aihe valmiina. Työyksikköömme tarvittiin sähköistä perehdytyskansiota nykyisen organisaation tarpeisiin henkilöstön osaamisen kehittämistä varten. Tuotekehitysprosessi oli luonnollinen menetelmä käyttöön otettavaksi, sillä kyseessä oli konkreettisen tuotteen valmistaminen. Olen kuvannut perehdytyskansion tuotteistamista tuotekehitysprosessin mukaisesti. Ensisijaisena lähteenä tuotekehitysprosessin kuvaajana olen käyttänyt Jämsän ja Mannisen (2000) kirjaa Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tuotekehitysprosessissa voidaan erottaa viisi vaihetta, joita ovat ongelmien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, ideavaihe, tuotteen luonnostelu, tuotteen kehittäminen ja tuotteen viimeistelyvaihe. (Jämsä & Manninen 2000, 28).

Surakan (2009, 76) mukaan perehdytys on hyvä toteuttaa kirjallisen perehdytysohjelman mukaisesti, joka annetaan uudelle työntekijälle. Käytössä voi olla koko yksikön yhteinen perehdytyskansio, henkilökohtainen perehdytyskortti johon tulee suoritusmerkinnät sekä sisällöltään jatkuvasti päivitetty intranet. Sähköisten perehdytysoppaiden käyttö ja päivittäminen on helpompaa kuin perinteisten perehdytyskansioiden (Surakka 2009, 74). Attendolla on ulkoistettujen terveysasemien käyttöön uuden työntekijän perehdytysohjelmalomake, mutta varsinainen paikallinen ajantasainen sähköinen perehdytyskansio puuttui. Perehdytyskansion luomiselle oli paikallinen tarve, sillä perehdyttäminen on tapahtunut suullisesti perehdytysohjelman mukaisesti edeten.

Attendolla jokainen toimiala ja tukitoiminto laativat oman perehdytysohjelman eri ammattiryhmien tarpeet huomioiden. Toimintayksikkö voi tilanteen mukaan lisätä toimialakohtaiseen perehdytysohjelmaan tarpeellisia yksikkökohtaisia asioita. Uuden tai uuteen työtehtävään siirtyvän työntekijän perehdytyksestä vastaa lähiesimies. Tarvittaessa esimies voi delegoida osia perehdytyksestä muulle kokeneelle työntekijälle.

Perehdytysohjelma toimii perehdytyksen check listana. Siihen merkitään selkeästi, kun jokin osio on onnistuneesti perehdytetty. Kun kaikki asiat on käyty läpi, perehdytysohjelma päivitetään ja esimies ja alainen allekirjoittavat sen. Perehdytysohjelman säilytyksestä vastaa esimies. (Attendo 2011.)

Sosiaali- ja terveysalan tuotteiden suunnittelu ja kehittäminen jäsentyy tuotekehityksen perusvaiheiden mukaisesti. Kun päätös tuotteesta ja sen ominaisuuksista on tehty jo alkuvaiheessa, päänpaino on tuotteen valmistamisessa. (Jämsä & Manninen 2000, 28.) Attendon aluevastaava halusi yrityksen omiin laatuvaatimuksiin perustuvan asiakkaan hyvän hoidon mallin toteutumisen paikallisella terveysasemalla. Tuotekehitysprosessin tavoitteena oli luoda Enonkosken terveysasemalle ajantasainen sähköinen perehdytyskansio, joka auttaa uutta työntekijää tutustumaan nopeammin organisaatioon, työyksikön ulkoisiin puitteisiin ja työsuhteisiin sekä toimenkuviin.

Kehittämistoimintaa pidetään eräänä keskeisenä työelämän osaamisalueena. Eri alojen asiantuntijat toimivat kehittäjinä systemaattisessa kehittämistoiminnassa, jolla pyritään myös tiedontuotantoon. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 9.) Työyksikössämme kehittämistoiminnalla pyrittiin työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistamiseen ja laatujärjestelmän vaatimusten täyttämiseen kehittämällä perehdytyskansio työyhteisön käyttöön.

5.1 Ongelmien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen

Jämsän ja Mannisen (2000, 28–29) mukaan kehittämisprosessin ensimmäisenä vaiheena on ongelmien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen. Organisaatiotasolla laadun kehittämisen menetelmänä käytetään muun muassa arviointitiedon keräämistä nykyisistä palveluista. Tietojen analysoinnilla osoitetaan organisaatioiden ja palvelumuotojen kehittämistarpeet. Ongelmalähtöisten lähestymistapojen tavoitteena on yleensä jo käytössä olevan palvelumuodon parantaminen, tuotteen edelleen kehittäminen, kun se tai sen laatu eivät enää vastaa tarkoitustaan. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Uuden tuotteen kehittäminen vanhentuneen pohjalta (Jämsä & Manninen 2000, 30)

Sosiaali- ja terveysalan aineettoman tai aineellisen tuoteidean tuotteistamisessa tarkoituksena on asiakkaan terveyden, hyvinvoinnin ja elämänhallinnan edistäminen. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioiden kehittäminen konkreettisiksi tuotteiksi tai palvelutuotteiksi tapahtuu usein moniammatillisen yhteistyön tuloksena. (Jämsä & Manninen 2000, 24–25.) Toikon ja Rantasen (2009, 57–58) mukaan kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät toiminnan lähtökohdan määrittelyä. Usein dynaaminen kehittäminen rakentuu ongelmien ja visioiden varaan. Kehittämistoiminnan toteuttamisen varmistamiseksi tavoite kannattaa perustella mahdollisimman konkreettisesti. Kehittämisteeman ajankohtaisuus vaikuttaa kehittämistoiminnan merkittävyyteen. Kehittämistoiminnan tavoitteena voi olla myös työntekijöiden oman työnsä mielekkääksi kokeminen tai asiakkaan saama parempi palvelu. Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen, kuten organisaation johdon hyväksymisen. Kehittämistoiminta edellyttää usein työyhteisön yhteistä käsittelyä. Kehittämistoiminnan perusteluiden tuottamiseen pyritään saamaan mahdollisimman monta toimijaa. Tavoitteena pidetään, että toimintaan osallistuisivat kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa.

Organisaatiomme vastaava aluejohtaja oli huomannut työyksiköstämme puuttuvan organisaation paikalliset perehdytysohjeet uusille työntekijöille. Ehdotus sähköisen perehdytyskansion kehittämiseksi tuli johdon taholta. Työyhteisössä Enonkosken terveysasemalla tuotteen kehittämistarve oli tunnistettu jo aiemmin, mutta työpaikalla ei ollut henkilöresursseja laatimaan omaa perehdytyskansiota. Tavoitteena oli, että kehitettävän tuotteen avulla terveysaseman palvelujen laatu saataisiin pysymään tasaisena myös vakituisen henkilökunnan lomien aikana.

5.2 Ideavaihe

Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen käynnistyy ideointiprosessi eri vaihtoehtojen löytymiseksi. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille soveltuvat luovan toiminnan ja ongelmanratkaisun menetelmät ideavaiheessa. Luovan ongelmaratkaisun avulla etsitään sallivalla ja avoimella tavalla vastauksia kysymykseen millainen ratkaisu tai tuote auttaa eri tahojen tarpeeseen. Tämä vaihe voi olla lyhyt, mikäli kyseessä on jo olemassa olevien tuotteiden uudistaminen vastaamaan käyttötarkoitustaan. (Jämsä & Manninen (2000, 35.) Heikkilän ym. (2008, 42) mukaan tutkivan ajattelun taitojen kehittäminen vaatii materiaalia, tutkimuksia, aivoriisiä, debatteja ja ratkaisuja. Jokisen (2001, 33, 40) mukaan luovassa ratkaisemisessa ongelmaa tarkastellaan mahdollisimman monelta suunnalta. Ideoiden hakumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi aivoriisi-, tuumatalkoot tai tuplatiimi työskentelytapoja. Aivoriisi ideointimenetelmän on kehittänyt Alex P. Osborn 1950-luvulla. Sitä käytetään ryhmätyömuotona, mutta voidaan soveltaa myös yksilön työmuotona. Tämän työskentelytavan avulla etsimme ratkaisuja perehdytyskansion kokoamiseksi. Työyhteisömme on pieni ja jokaisella työntekijällä on oma erikoisosaamisensa. Tässä vaiheessa eri tahoilta tuleva tieto on tärkeää kokonaisuuden hallinnan kannalta. Ideointiprosessissa ideoiden arviointia suorittavat niiden kehittäjät itse sekä kehittämishankkeen toimeksiantaja. (Jämsä & Manninen 2000, 38.)

Esittelin kehittämistyöni aiheen muulle henkilökunnalle marraskuun lopulla 2012 viikkopalaverissa. Hoitohenkilökuntaan kuuluu neljä hoitajaa ja yksi lääkäri. Kaikki terveysaseman hoitajat osallistuivat kokoukseen. Työyksikkömme aluevastaava ei osallistunut kokoukseen, mutta kehittämistyön aihe oli tullut sieltä taholta ja tarkoitus oli nimenomaan luoda perehdytyskansio koskien paikallista asioiden hoitamista. Tässä asiantuntijoina ovat paikalliset työntekijät. Itseäni lukuun ottamatta kaikki muut hoitajat ovat tehneet terveysasemalla pitkän työuran, joten heillä oli näkemystä ja kokemusta paikallisesta terveysaseman toiminnasta. Vakituiset työntekijät toimivat tiedon suullisena lähteenä. Heillä oli paljon arvokasta työkokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu muistiin. Esille nousivat terveysaseman aiemmat perehdytyskansiot, nykyisen palveluntuottajan perehdytyskäytänteet, toimintaa ohjaavan organisaation toimintaohjeistukset ja hoitohenkilöstön toimenkuvien päivittäminen sekä terveysaseman tilojen esittely. Työyksikössä pitkän työuran tehneille talon tilat, koneet,

välineet ja työ sopimusehtoihin liittyvät asiat olivat tuttuja, mutta uuden työntekijän on vaikea hahmottaa kerralla suurta määrää uusia asioita pelkästään suullisesti kerrottuna.

Laatuvastaavana toimiva henkilö toimi aktiivisesti jatkossa kanssani perehdytyskansion kehittämistyössä mukana. Hän kertoi terveysaseman aiemmista perehdytyskäytännöistä. Terveysasemalla on toiminut kaksi terveyspalveluja tuottavaa organisaatiota ennen nykyistä organisaatiota. Kaakkois-Savon kuntayhtymä (KASA ky) oli alkupe-
räinen terveyspalvelujen tuottaja nykyisellä terveysasemalla, joka valmistui vuonna 1989. KASA ky hankki itselleen laatusertifikaatin toimintansa aikana. Työntekijöiden perehdytys terveysasemalla hoidettiin tuolloin laatu järjestelmän edellyttämien toimien mukaisesti. Nykyinen laatu koordinaattorimme oli jo KASAn aikana ollut mukana laadun kehittämistyössä. Tuolloin kehittämistyö oli uutta, kehittämistiimi innostunut ja uusia käytäntöjä kehitettiin hoitotyötä ohjaamaan. Terveysaseman perehdytyskansi-
oon oli koottu kaikki paperiset toimintaohjeet. Ohjeistukset pysyivät melko muuttu-
mattomana vuosien ajan, joten niiden päivityksiä tarvitsi tehdä vain harvoin.

Kaakkois-Savon kuntayhtymä yhdistyi vuoden 2007 tammikuussa Itä-Savon sairaan-
hoitopiiriin (ISSHP), Sosteriin. Paikallisella terveysasemalla oli edelleen KASA:n
aikainen perehdytyskansio, johon oli liitetty Sosterin toimintaohjeita tulostettuina. Organisaation tietohallinto kokosi uusia ohjeita sähköiseen muotoon Effica potilas-
tietojärjestelmään sitä mukaa kun niitä valmistui. Vanhalla perehdytyskansiolla oli
enää vain tunnearvoa ja sitä säilytettiin vastaanoton toimistossa muistuttamassa van-
hoista, hyvistä ajoista.

Terveysaseman terveydenhuoltopalvelut ulkoistettiin vuonna 2011 Attendo Terveys-
palvelut Oy:lle. Terveysasema toimii Sosterin ohjeistusten mukaisesti. Sosterin toi-
minnan alusta saakka tietohallinto on koonnut Käypä Hoito suositusten mukaisia oh-
jeistuksia Effica potilastietojärjestelmään Yleiseen kansioon. Ne ovat tarvittaessa saa-
tavilla sieltä. Uudelle työntekijälle ohjeiden etsiminen ei ole aivan yksinkertaista, jo-
ten perehdytettävää on opastettava mistä etsiä tietoa. Päivitykset tehdään tietohallin-
non toimesta ja uusin tieto löytyy aina näistä sähköisistä tiedostoista. Attendo noudat-
taa myös Käypä Hoitoon perustuvia ohjeita sekä vastaanoton käytännössä hyvän vas-
taanoton mukaista työmallia. Sosterin runko-ohjelmia käytetään neuvolatyössä alueen
käytäntöjen yhtenäisenä pysymiseksi. Sähköisiä ohjeistuksia kannattaa tulostaa harki-

ten. Vastaanottoavustajan sijaiselle tällainen tulostettu ohje voisi olla esimerkiksi potilaslaskutusohje, jota pidetään esillä laskutustapahtumassa selkiyttämässä sen eri vaiheita. Laskutus- ja tilastointimerkinnot on koettu myös vakituisen henkilökunnan mielestä monimutkaisena tapahtumana, joten alussa tarvitaan kirjallisia ohjeita niitä selkiyttämään.

Toimenkuvien päivittäminen oli aiheellista. Kotisairaanhoidossa ja vastaanotossa hoitajien toimenkuvat oli laadittu Attendon aloittaessa toimintansa terveysasemalla. Neuvoloiden terveydenhoitajien toimenkuvauksista ei ollut kirjallista tuotosta. Työyksikkömme on pieni, moniammatillinen yksikkö, jossa työskentelee lääkäri ja neljä hoitajaa. Lääkäri toimii oman ammattikuntansa toimenkuvansa mukaisesti työyksikössämme ja hänen sijaisensa tulevat Attendon kautta. Perehdytyskansioon ei tule lääkärin toimenkuvaa, ainoastaan hoitotyöntekijöiden työn kuvaukset. Pienessä yksikössä kunkin hoitajan toimenkuva on laaja. Sijaisen on ollut tämän takia hankala omaksua kaikkea työnkuvaansa liittyvää toimintaa. Kaikkien toimenkuvat päätettiin päivittää ajantasaisiksi ja siihen tarvittiin jokaisen työntekijän omaa panostusta. Pyysin kunkin ammattiryhmän edustajaa päivittämään oman toimenkuvansa tai laatimaan puuttuvan kuvauksen.

Paikallisen terveysaseman tilojen esittely perehdytyskansiossa on tarpeen uudelle työntekijälle. Terveysaseman kaikki tilat ovat päivittäin käytössä. Eri tiloissa säilytetään koneita, laitteita ja tarvikkeita käyttötarpeen mukaisesti. Perehdytyskansiossa tulisi olemaan tilojen esittely käyttötarpeen mukaisesti ja luettelo tilassa käytettävistä koneista ja laitteista sekä tarvikkeista. Tähän sopii jatkoksi maininta siitä, kuka on vastaa laitteiden huollosta ja tarvikkeiden lisätilauksista.

Attendolla on oma intra, johon käyttöoikeudet on työyksikön vastaavalla hoitajalla ja laatukoordinaattorilla. Intrassa on lähinnä hallinnollisia ja laatujärjestelmään liittyviä asioita, joita sijainen ei tarvitse työssään. Työyksikkömme laatuvaastaava tutustutti minut terveysaseman nykyisen hallinnoivan organisaation, Attendon laatujärjestelmään. Kävimme läpi organisaation perehdytysuunnitelman, joka oli kirjallisena laatukoordinaattorin kansiossa. Kaikissa Attendon toimipisteissä on käytössä yhtenäinen perehdytysohjelma. Jokainen toimintayksikkö voi tilanteen mukaan lisätä perehdytysohjelmaan tarpeellisia yksikkökohtaisia asioita. Tämä valmiina oleva perehdytysoh-

jelma toimisi työstettävän perehdytyskansion sisällysluettelona, jolloin organisaation yhteistä linjaa tulisi noudatettua. Uuden työntekijän perehdytyslomakkeessa on seitsemän perehdytyskohdetta (liite1). Attendon perehdytysohjelmaa on käytetty suullisen perehdyttämisen tarkistuslistana. Perehdytyskansion tekeminen sähköiseen muotoon toimii suullisen perehdyttämisen tukena. Päivitykset on jatkossa helpompi hoitaa suoraan sähköisesti. Attendon laatutyöstä perehdytyskansiossa on lyhyt maininta, sillä työntekijän on hyvä tietää mihin organisaation laatutyö perustuu. Effica potilastietojärjestelmässä on H-asema ja Attendon kansio, johon on koottu yrityksen omaa materiaalia työntekijöiden käyttöön.

5.3 Tuotteen luonnostelu

Jämsän ja Mannisen (2000, 44) mukaan luonnostelu käynnistyy, kun tiedetään millaista tuotetta aiotaan suunnitella ja valmistella. Palvelun tai tuotteen luonnostelu perustuu asiakasanalyysin tai asiakasprofiilin laadintaan, jossa selvitetään asiakkaiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja odotukset. Tehokkaimmin asiakkaita palvelee tuote, joka on suunniteltu ottaen huomioon käyttäjäryhmän tarpeet, kyvyt ja muut ominaisuudet. Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaat eivät aina ole tuotteen ensisijaisia käyttäjiä ja hyödynsääjiä, vaan hyöty tulee asiakkaille välillisesti palvelujen tuottajien, kuten henkilökunnan kautta. Lisäksi Jämsä ja Manninen (2000, 43) painottavat tuotteen kehittämisessä laatutekijöiden selvittämistä. Tuotteen laatutekijöitä ovat asiakasprofiili, palvelun tuottaja, tuotteen asiasisältö, arvot ja periaatteet, toimintaympäristö, säädökset ja ohjeet. Asiakasprofiilin toimipisteessämme muodostavat vakituinen henkilökunta, sijaiset ja opiskelijat. Työyksikössämme työntekijöiden vaihtuvuus on hyvin vähäistä, joten tarvetta uuden työntekijän perehdytykseen tulee harvoin. Sijaisia sen sijaan tarvitaan usein, sillä vakituisella henkilökunnalla on pitkät vuosilomat. Opiskelijoita terveystasemalla on ollut lähinnä kotisairaanhoidossa. Nykypäivänä muutokset toimintaohjeissa, etenkin ATK-käyttöjärjestelmän osalta, tapahtuvat useamman kerran vuodessa, joten vakituisenkin henkilökunnan opastus ajantasaisiin ohjeisiin on tarpeellista.

Terveystasemalla kullakin työntekijällä on oma asiakasryhmänsä. Pienillä paikkakunnilla väestömäärät kussakin ikäryhmissä ovat pieniä. Terveystasemajohtajan työnkuva on

tästä johtuen laaja. Sijaisen tullessa isommalta paikkakunnalta, jossa keskitytään hoitamaan tiettyä asiakasryhmää, on hankala hahmottaa toimenkuvan kokonaisuutta. Tämän vuoksi toimenkuvaukset kannattaa tehdä kirjallisina, jolloin ne toimivat suullisen perehdytyksen ja muistin tukena. Kotisairaanhoidaja noudattaa toiminnassaan Sosterin kotisairaanhoidon esimiehen ohjeistuksia, jotka ovat yhtenäiset Sosterin alueella. Kohderyhmänä ovat kotona asuvat vanhukset. Kunnan sosiaalijohtajan johtama kotipalvelu vanhusten kotona ja hoitotyö palvelukodissa toteutuvat kunnan omana työnä. Kotisairaanhoido tekee yhteistyötä kunnan kotipalvelun kanssa kotona asuvien vanhusten palveluiden toteuttamiseksi. Kotisairaanhoidon toiminta ja tilastointi on oma osaamisalueensa, joten kirjalliset ohjeistukset ovat tarpeelliset.

Lääkärin vastaanottopalvelut terveysasemalla toteuttavat lääkäri ja vastaanottoavustaja. Terveysaseman lääkärin toimenkuva on monipuolinen. Lääkärin asiakasryhmä kattaa kaikki ikäluokat vauvasta ikäihmisiin, sekä terveystarkastukset että sairaanhoidon. Vastaanottoavustaja hoitaa lääkärin vastaanottotoimintaan liittyvät tehtävät. Laboratorionäytteiden ottaminen kahtena päivänä viikossa aamupäivisin ja välinehuoltotyöt vaativat omaa erikoisosaamista.

Pienellä terveysasemalla, joka sijaitsee maaseudulla huonosti toimivien julkisten yhteyksien päässä, on hankala saada ammattitaitoisia työntekijöitä lyhyisiin sijaisuuksiin. Tämän vuoksi joudumme ajoittain toimimaan toistemme sijaisina. Olemme tietoisia toistemme toimenkuvista, mutta se on hiljaista tietoa eikä sitä ole dokumentoitu. Toimenkuvien saattaminen kirjalliseen muotoon hyödyttää sekä vakituista että väliaikaista henkilökuntaa. Sovimme, että kukin hoitotyöntekijä laatii oman toimenkuvansa. Tämän jälkeen kävin kuvaukset läpi kunkin työntekijän kanssa yhdessä. Toimenkuvat on tarkoitus laittaa varsinaisen perehdyttämisosion loppuun liitteeksi.

Mankan ym. (2007, 5) mukaan joustava työn rakenne tarjoaa parhaan keinon organisoitumiselle. Työyhteisö, jossa ovat rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt, ei toimi rajussa ympäristön muutoksessa. Työyhteisössämme sijaispulan takia terveydenhoitajat joutuvat tilapäisesti toimimaan vastaanottoavustajan sijaisena, mutta työntekijöiden hyvän perehdyttämisen ja joustavuuden ansiosta organisaatio pystyy vastaamaan haasteeseen. Tässä kohdassa nousi esiin työhyvinvointi. Halusin tuoda työterveyteen liittyviä asioita esille opinnäytetyössäni sekä perehdytyskansiossa, koska asia pitää tie-

dostaa sekä työntekijöiden että johdon tasolla. Jatkuva sijaispula kuormittaa vakituisia työntekijöitä, joten organisaation johdon olisi sitouduttava noudattamaan työhyvinvointisuunnitelmaa. Mankan ym. (2007,12) mukaan työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työympäristön ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä olisi tehtävä suunnitelmallista toimintaa, jolloin voidaan huolehtia työskentelyn edellytyksistä ja vastata osaamisen sekä eläköitymisen ja sairauspoissaolojen aiheuttamiin haasteisiin.

5.4 Tuotteen kehittäminen

Jämsän ja Mannisen (2000, 54) mukaan tuotekehitysprosessin neljäs vaihe on tuotteen kehittäminen, joka on varsinainen työskentelyvaihe. Tuotteen tekeminen etenee käyttäen tuotekohtaisia työmenetelmiä ja -vaiheita. Työyhteisössämme kehitettävänä tuotteena on sähköisen perehdytyskansion luominen nykyisen työnantajan tietoja vastaavaksi. Perehdytysasioita varten loin H-asemalle uuden kansion, johon aloitin tietojen kokoamisen Attendon oman, yleisen perehdytysohjelman (liite 1) luettelon mukaisesti järjestyksessä. Jämsän ja Mannisen (2000, 56) mukaan sosiaali- ja terveysalan painotuotteen tavoitteena on opastaa tai informoida viestin vastaanottajaa, jolloin tekstityyliksi valitaan asiatyyli. Tekstin on auettava lukijalle ensilukemalta ja sen ydinajatuksen tulee olla selkeä. Jäsentely ja otsikoiden muotoilu selkiyttävät ydinajatuksia. Perehdytyskansioista piti tulla tiivis tietopaketti, joten jaoin arkin kahteen palstaan. Työnkuvaukset kirjoitin yhdelle palstalle.

Perehdytysohjelman ensimmäisenä perehdytyskohteena on **yrittäjien esittely**. Olin yhteydessä sähköpostitse kehittämistyön tilaajaan, aluevastaavaan, ja kysyin mitä tietoja yrityksestä Attendo voin laittaa opinnäytetyöhöni. Saamiani tietoja käytin opinnäytetyöni teoriaosuudessa sekä perehdytyskansion yritysesittelyssä. Yrittäjien esittelyssä kerroin alkuun lyhyesti yrityksen arvoista ja laatuystävällisyydestä sekä toiminnan tavoitteista. Lisää tietoa yrityksestä löytyy Attendon nettisivuilta. Laitoin hyperlinkin Attendon kotisivulle helpottamaan perehtyjän omatoimista tutustumista organisaatioon. Attendon laatu- ja kehitysohje on sähköisessä muodossa Attendon omassa intrassa. Siihen on käyttöoikeus työyksikössämme vastaavalla hoitajalla ja laatukoordinaattorilla. Itselläni ei ollut oikeuksia tähän tietolähteeseen, mutta laatukoordinaattori kertoi yrityksen laatujärjestelmästä perustuen siellä oleviin tietoihin. Attendon terveysse-

man ja päivystyksen työntekijän infopaketti on kirjallinen opas, joka soveltuu kaikkien ulkoistettujen terveysasemien käyttöön (Attendo 2011). Siinä on tietoa Attendosta uutena työnantajana ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Viite tästä kirjallisesta oppaasta on laitettu yritystietojen yhteyteen perehdytyskansioon. Hallinnoivan organisaation tietojen jälkeen laitoin paikalliset yhteystiedot luettelomaisesti. Paikalliset tiedot kokosin laatukoordinaattorin avulla, sillä hänellä oli paikallistuntemus kunnan yhteistyökumppaneista. Terveysasema on kunnan omistama kiinteistö, joten huolto- ja korjaustyöt hoituvat sieltä kautta. Kiinteistöhoitajien palveluja tarvitaan lähes päivittäin, joten yhteystiedot oltava saatavilla helposti. Siivouspalvelu on ulkoistettu, mutta joskus tarvitaan palveluntuottajan yhteystietoja. Sosiaalipalvelut tuottaa kunta, joka on tärkeä yhteistyökumppani lähinnä kotisairaanhoidon kanssa. Laitoin hyperlinkin kunnan www-sivuille, jossa on kaikkien kunnan sosiaalitoimessa ja teknisessä virastossa työskentelevien yhteystiedot. Tärkein yhteistyökumppani on Sosteri, jolla on Effican Toolbarissa oma sisäinen puhelinluettelo. Sosterin yhteystiedot ja maininta sisäisestä puhelinluettelosta on samassa yhteydessä perehdytyskansiossa. Vastaava hoitaja huolehtii yhteydenpidosta yhteistyökumppaneihin virallisissa asioissa.

Toisena asiana perehtyjää opastetaan **työyksikön tilojen esittelyllä**. Samalla luettelin tilakohtaisesti, mitä laitteita, koneita ja välineitä kussakin kohteessa säilytetään. Laitteiden huollon ja tarvikkeiden tilauksesta vastaava henkilö on nimetty tässä tilakohtaisesti. Tämä helpottaa alussa uutta työntekijää löytämään tarvittavat laitteet ja välineet sekä muistuttaa vastuuhenkilöä hoitamaan velvoitteensa.

Perehdytysohjelman mukaisesti kolmantena perehdytettävänä asiana on tutustuttaa uusi työntekijä **työsuhdeasioihin**. Vastaavan hoitajan tehtäviin kuuluu kertoa noudatettavasta työehtosopimuksesta, laatia työsopimus ja huolehtia palkanmaksuun liittyvät asiat. Työvuoroihin liittyvät toimintatavat on selvitettävä uudelle työntekijälle. Laaja työterveyshuolto kuuluu työntekijän etuihin organisaatiossamme. Työterveyshuollon yhteystiedot löytyvät perehdytyskansioista. Sairauspoissaolokäytännöissä noudatetaan terveysaseman omaa käytäntöä, joten siitä on oltava selkeät ohjeet työntekijöille. Uutta työntekijää täytyy opastaa, mistä löytyy Attendon henkilöstön tarvitsemat lomakkeet esimerkiksi sairauspoissaolojen ilmoittamiseksi, joten laitoin poissaolo-kohtaan siitä ohjeistuksen.

Työnantajan koulutuskäytännöt toteutuvat työehtosopimuksen mukaisesti. Ulkoistetuilla asemilla työskentelevät hoitajat tekevät henkilökohtaisen koulutussuunnitelman-
sa vuodeksi kerrallaan yhdessä vastaavan hoitajan kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osaamisen varmistamiseksi Sosteri järjestää ja valvoo työyksikkökohtaiset näyttöön perustuvat lääkehoitoluvat eri ammattiryhmille. Henkilökunta osallistuu myös muihin Sosterin järjestämiin lyhyisiin ammattikuntaisiin koulutustilaisuuksiin ja tietoturvakoulutukseen.

Tietohallintoon liittyvät asiat ovat tärkeä osa perehdyttämistä. Tietoturva-asioissa noudatamme Sosterin käytäntöjä. Efficapotilastietojärjestelmä on sairaanhoitopiirimme yhtenäinen, joten tällä alueella työskennelleille sijaisille sen käyttäminen on tuttua. Jokainen työntekijä tarvitsee oman henkilökohtaisen, Valviran myöntämän Terveystietojärjestelmän ammattivarmennekortin voidakseen työskennellä potilastietojärjestelmän parissa. Vastaava hoitaja tekee tietohallinnolle tunnuspyynnön uuden työntekijän toimikortin aktivoimiseksi työsuhteen ajaksi. Jokaisen potilastietojärjestelmää käyttävän työntekijän täytyy käydä kerran vuodessa pakollinen tietoturvakoulutus, jossa muistutetaan työntekijää vaitiolo- ja salassapitovelvollisuudesta. Työntekijän on tärkeää tietää, keneen ottaa yhteyttä jos toimikortin kanssa tai kirjaamisessa yleensä ilmenee ongelmia.

Neljäntenä asiana perehdytysrungon mukaisesti edettäessä on selvittää **työpaikan toimintatavat**. Toimenkuvat, jotka ovat työntekijöiden itsensä laatimia, laitetaan liitteeksi perehdytyskansioon loppuun. Kotisairaanhoidossa on lisäksi paljon Sosterin kotihoito-ohjeistuksia, jotka kotisairaanhoitaja on tallettanut omaan kansioon H-asemalle. Kotihoidossa on erilainen tilastointi ja laskutusohjeistus, joten sijaisen on helpompi löytää ohjeet samasta kansioista. Terveystietojärjestelmän hoitajat noudattavat työssään Sosterin neuvoloiden runko-ohjelmia. Runko-ohjelmat sijaitsevat Efficassa yleisessä kansiossa, josta laitoin maininnan perehdytyskansioon.

Potilasasiakirjamerkinnot tehdään rakenteisen kirjaamisen mukaan. Tähän uudet työntekijät tarvitsevat henkilökohtaista opastusta ja sitä on tarvittaessa saatavilla tietohallinnosta. Aiemmin sitä käyttäneille muistin virkistämiseksi ohjeistukset löytyvät Efficasta. Ajanvaraukseen liittyvät työt ovat suurin osa vastaanottoavustajan toimenkuvaa. Sijaisen on tiedettävä paljon ajanvarauskäytännöistä. Hoidon tarpeen arviointi, ohjaus

ja priorisointi tapahtuvat vastaanottoavustajan toimesta puhelinneuvonnassa. Vastaanottoavustaja on saanut koulutuksen hoidon tarpeen arviota varten, sillä asiakkaan hoitoon pääsy ja hoidon kiireellisyyden arviointi puhelinkontaktissa on keskeistä vastaanottoavustajan työssä. Tässä kohdassa viitataan Attendon omaan oppaaseen hoidon tarpeen arvioinnista, jota voi käyttää tukena vastaanottotyössä. Uudelle työntekijälle oppaasta on ollut selkeää hyötyä. Eniten vaikeuksia sijaiselle on tuottanut varata aikaa lääkärin määräämiin kuvantamistutkimuksiin, sillä Sosterissa on kaikille tutkimuksille oma ajanvarauskirja. Vastaanottoavustajan toimenkuvan yhteydessä on ohje ajan varaisesta Sosterin ajanvarauskirjoille kuvantamistutkimuksiin.

Terveysaseman päivittäinen toiminta sujuu pääsääntöisesti omin resurssein. Jatkotutkimukset, kuten kuvantamiset ja erikoislääkärin tutkimukset hoidetaan Sosterissa. Vastaanottotyöntekijä on eniten yhteyksissä jatkotutkimuksia hoitavien yhteistyötahojen kanssa, sillä hän hoitaa eteenpäin lääkärin määräämät jatkotoimenpiteet. Vastaanottoavustajan toimenkuvassa on huomioitu tämä monipuolinen tehtäväkenttä, jonka hahmottaminen on tuottanut sijaiselle vaikeuksia. Sosterin lisäksi tärkeitä yhteistyötahoja ovat kunta ja sen eri toimialat. Itsenäinen Enonkosken kunta on hoitanut aina kotipalvelun omana työnään sosiaalihuollon alaisena. Kaikissa lähikunnissa Sosteri hoiti kotipalvelun tehtävät kotisairaanhoidon ohella jo ennen vuonna 2013 tapahtunutta kuntaliitosta. Kunnan kotipalvelu on satunnaisesti tekemisissä terveysaseman kaikkien ammattiryhmien kanssa, mutta kotisairaanhoido tekee läheisintä yhteistyötä sen kanssa. Kotipalvelun yhteystiedot on mainittu perehdytyskansiossa kotisairaanhoidon yhteydessä.

Kuudentena kohtana perehdytysrungossa opastetaan laatujärjestelmän käytännön asioiden toteutumisen varmistamiseen. Attendon terveysasemalle nimeämä laatukoordinaattori oli hyvänä apuna laatujärjestelmään liittyvien asioiden selkeyttämisessä. Uuden työntekijän on tärkeää olla perillä **organisaation laatujärjestelmästä**. Attendon laatujärjestelmä perustuu ISO 9001 standardiin. Sijaisen on tiedettävä perusasiat laatujärjestelmästä, jonka tarkoituksena on varmistaa palvelun laatu, vähentää poikkeamia ja kerätä palautetta toiminnan kehittämiseksi ja seuraamiseksi. Laatujärjestelmä antaa ohjeistuksen laadukkaasti työn tekemiseen ja sitä on tarkoitus noudattaa arkipäivän työssä. Perustelemalla, miksi ja miten työtä tehdään, auttaa työntekijää työskentelemään tavoitteellisesti hyvän asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Terveysasemalla

suunnitelmallisesti tapahtuvat asiakastyytyväisyyskyselyt saattavat tuntua sijaisesta merkityksettömiltä, mutta selvittämällä miksi tämä tapahtuu, antaa asialle uuden ulottuvuuden. Henkilöstötyytyväisyyskyselyjen avulla pyritään samalla tavalla toiminnan kehittämiseen. Laatukoordinaattori kertoo tarvittaessa uudelle työntekijälle suullisesti lisää laatutyöstä jos asia kiinnostaa laajemmalti. Perekdytyskansiota kootessani tutustuin itse ensimmäistä kertaa yrityksen laatuasioihin. Mikäli tämä olisi tapahtunut jo työsuhteen aloitusvaiheessa, olisin pystynyt hahmottamaan yhden tärkeän työskentelyn tavoitteen: laadukkaan asiakastyön.

Perekdytysohjelman mukaisessa järjestyksessä **lait, säädökset ja ohjeistukset** ovat viimeisenä asiana listalla. Tähän sisältyy työpaikan lainsäädäntö, johon sisältyy työpaikalla noudatettava työsopimus, tapaturmavakuutusta ja potilasvakuutusta koskeva materiaali. Nämä ovat perekdytyskansiossa mainittuina luettelomaisesti. Viitteenä mainitsen, että tarkemmat ohjeistukset löytyvät henkilökunnan taukotilasta kansiota ja ilmoitustaululta. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu perekdytettävän työntekijän opastaminen työpaikalla noudatettaviin lakeihin, säädöksiin ja ohjeistuksiin. Lääkehoidon suunnitelmassa noudatamme Sosterin ohjeistusta. Työhyvinvointisuunnitelma perustuu Attendon työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaan ja on voimassa vuoden 2014 loppuun saakka. Perekdytysohjelman tässä kohdassa olen kertonut, mitä organisaatio tekee työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sisäisessä auditoinnissa seurataan työhyvinvointisuunnitelman toteutumista.

Perekdytyskansioon halusimme laatukoordinaattorin kanssa laittaa vielä **työturvallisuuteen** liittyviä asioita yhtenä ylimääräisenä kohtana. Työnkuvaamme kuuluu laboratorionäytteiden ottaminen ja injektoiden antaminen asiakkaalle. Kokemattomalle työntekijälle saattaa tapahtua pistotapaturma tässä yhteydessä, joten Sosterissa noudatettavat toimintaohjeistukset ovat mielestämme tarpeellisia tässä yhteydessä perekdytyskansiossa. Toinen merkittävä työturvallisuusriski on väkivaltaisen asiakkaan kohtaaminen. Tähän vakituinen henkilöstö on saanut koulutuksen, mutta harvoin muualta tulleet sijaiset. Laitoimme laatukoordinaattorin kehittämän paikallisen ohjeistuksen tällaista tilannetta varten kohdan 8. loppuun. Attendolla on myös kirjallinen ohjeistus väkivaltaisen asiakkaan kohtaamisesta H-aseamalla omassa kansiossa, johon on viite kohdassa 8.

Kokosin perehdyttämisohjelman mukaisen asiasisällön perehdytyskansioon järjestelmällisesti. Varasin laatukoordinaattorin kanssa perjantai-iltapäiviin vapaata muusta työstä mahdollisuuksien mukaan tarkistaakseni asioiden oikeellisuuden. Aikaa oli rajallisesti, mutta työtä saatiin pikkuhiljaa eteenpäin. Kesällä 2013 vakituiset työntekijät olivat lomalla neljästä viiteen viikkoon yhtäjaksoisesti, jolloin itse oli työssä sijaisen kanssa. Tuona aikana en voinut tehdä kehittämistyötäni kovin aktiivisesti. Kaksi sijaista työskenteli vuorotellen kahden viikon jaksoissa vastaanoton vakituista työntekijää lomittamassa. Kysyin heidän näkemystään mihin alueeseen he haluaisivat enemmän perehdyttämistä. Pyysin heitä kirjaamaan asiat muistiin. Vastaanottoavustajan sijaisten työsuhteen lyhytaikaisuus aiheutti sen, että heidän huomionsa kiinnittyi päivittäisten asioiden hoitamiseen ja palautteen määrä jäi vähäiseksi. Vastaanottoavustajan toimenkuva on laaja, alkaen lääkärin avustamisesta laboratorionäytteiden ottamiseen ja välinehuollon tehtäviin, joten lyhytaikaisen sijaisen on vaikea hahmottaa koko tehtäväkenttää. Toinen sijainen kertoi palautteessaan toivovansa selkeää ohjeistusta ajanvarauskäytännössä, jossa asiakkaalle varataan aikaa Sosterin ajanvarauskirjoille lääkärin määräämiä jatkotutkimuksia varten. Kirjallinen palaute oli vähäistä, mutta suullista palautetta tuli enemmän. Kirjasin sijaisten huomiot muistiin asioiden kehittämistä varten. Käytännössä sijaisten vajavaisen perehdyttämisen huomasi tekemättöminä töinä. Tämä aiheutti painetta vakitukselle henkilökunnalle, sillä jokaisen oletetaan hoitavan tehtävät itsenäisesti eikä kenelläkään ei ole aikaa seurata toisten työn tekemistä. Asiakaspalvelun laadun taso kärsii huonon perehdyttämisen seurauksena.

Perehdytyskansion oli koko kehittämistyön ajan kaikkien työntekijöiden nähtävillä verkossa H-asemalla. Kaikilla oli mahdollisuus käydä sitä lukemassa ja mahdollisuus kommentoida sitä. Laatukoordinaattori työskenteli kanssani koko perehdytyskansion kokoamisen ajan tiiviissä yhteistyössä. Perehdytyskansion raakaversio oli valmiina H-asemalla lokakuussa 2013. Laitoin tuolloin jokaiselle kolmelle työyksikkömme jäsenelle sähköpostissa työtä koskevan arviointilomakkeen. Pyysin palauttamaan lomakkeen (liite 4) täytettynä sähköpostiini asettamaani päivämäärään mennessä. Otin puhelimitse yhteyttä myös kehittämistyön tilaajaan, alueemme toimialajohtajaan. Kerroin, että perehdytyskansio olisi arvioitavissa ja haluaisin kuulla myös hänen mielipiteensä tuotteesta. Sopimuksen mukaisesti laitoin hänelle sähköpostissa perehdytyskansion arvioitavaksi.

Tammikuun lopussa vastaanotossa aloitti uusi työntekijä, joka tuli lomittamaan vakituisen työntekijän etukäteen tiedossa olevaa pitkää sairauslomaa. Tämä työntekijä koekäyttää perehdytyskansiota, josta saadaan palautetta kevään aikana. Attendon yleinen perehdytysohjelma toimii perehdytyksen check listana, johon merkitään päivämäärä, kun kukin osio on onnistuneesti perehdytetty. Esimies ja alainen allekirjoittavat sen. Perehdytysrungon säilyttämisestä vastaa esimies.

Kehittelyn tuloksena syntyy malli sähköisestä perehdytyskansioista. Jämsän ja Mannisen (2000, 56) mukaan painotuotteen suunnittelu etenee tuotekehityksen vaiheiden mukaan, mutta varsinaisessa tekovaiheessa tehdään lopulliset tuotteen sisältöä ja ulkoasua koskevat valinnat. Mielestäni tähän voi soveltaa samaa käytäntöä, koska kyseessä on sähköisessä muodossa oleva tuote. Saatuaani asiasisällöt koottua perehdytyskansioon kiinnitin enemmän huomiota sen ulkoasuun. Sähköinen lomake on ulkoasultaan vaatimaton, mutta siihen ei tekstin kokoamisvaiheessa kiinnitä huomiota. Selatessani tuotosta läpi mietin miten perehdytyskansioista saisi mielenkiintoisemman. Halusin siihen enemmän väriä ja kuvia elävöittämään sivuja.

5.5 Tuotteen viimeistely

Tuotteen viimeistely on Jämsän ja Mannisen (2000, 80–81) mukaan tuotekehitysprosessin viides eli viimeinen vaihe. Kaikkien tuotemuotojen kehittelyn eri vaiheissa tarvitaan palautetta ja arviointia. Tuotteen viimeistelyssä otetaan huomioon kehittelyn eri vaiheissa saatu palaute. Kun tuote mahdollisten eri vaiheissa tehtyjen versioiden jälkeen valmistuu, käynnistyy sen viimeistely saatujen palautteiden tai koekäytössä saatujen kokemusten pohjalta. Viimeistely voi sisältää yksityiskohtien hiomista ja päivittämisen suunnittelua.

Koottuani asiat sähköiseen perehdytyskansioon laitoin sähköpostilla kaikille kehitystyössä mukana olleille arviointilomakkeen (liite 4) ja pyysin heitä antamaan palautetta tekeillä olevasta perehdytyskansioista. Viestissäni pyysin lukemaan sähköisen perehdytyskansioversion H-asemalta, johon olin koko kehittämistyön aikana sitä työstänyt ja jossa se oli kaikkien nähtävillä koko kehittämistyön ajan. Arviointilomakkeessa oli merkitty viimeinen palautuspäivä sähköpostiini. Kerroin vielä kaikille suullisesti lähettämästäni sähköpostiviestistä. Palautepäivämäärään jälkeen sain kaksi arviointilo-

maketta takaisin paperitulosteena. Toiseen oli kaksi työntekijää yhdessä laittanut palautetta kahteen kohtaan kolmesta ja toiseen oli yksi työntekijä täyttänyt kaikki kolme kohtaa huolellisesti. Perehdytysohjelman kaikkia aihealueita pidettiin tarpeellisina. Ylimääräistä työturvallisuuskohtaa pidettiin hyvänä lisäyksenä. Kotisairaanhoidon tiedoista poistettiin päättynyt hanke ja lisättiin tieto kotisairaanhoidajan palaverikäytännöistä kotipalvelun kanssa samaan tiedostoon. Kotisairaanhoidaja noudattaa toiminnoissaan Sosterin kotisairaanhoidon esimiehen ohjeistuksia, jotka ovat yhtenäiset koko Sosterin alueella. Tämä asia lisättiin kotisairaanhoidajan toiveena hänen oman toimenkuvansa yhteyteen. Kotisairaanhoidossa on paljon toimintaohjeita, jotka hän oli lisännyt omaan kansioonsa H-asemalle. Laitoin perehdytyskansioon toimenkuvauksen yhteyteen maininnan tästä kansiosta.

Kävin saamani palautteen läpi viikkopalaverissa, jossa kaikki työntekijät olivat läsnä. Tässä yhteydessä sain vielä suullista palautetta. Sähköinen perehdytyskansio todettiin olevan hankalampi lukea kuin kirjallinen versio. Tulostettua versiota kaivattiin. Tämän todettiin kuitenkin olevan tottumiskysymys, onhan toiminnoissa muutenkin siirrytty paljon sähköisten lomakkeiden käyttöön. Sovittiin, että tulostetaan perehdytyskansio- versio H-asemalta ja pidetään kaikkien nähtävällä vastaanoton toimistossa. Sen voi ottaa luettavakseen ja merkitä tarvittaessa sivun laitaan lisäyksiä tai poistoehtoja. Laitoin sähköisen perehdytyskansion myös toimialajohtajallemme arvioitavaksi. Hän palautti työn sähköpostiini ja pyysi muutamia lisäyksiä tekstiin.

Kollegoiden kritiikki on sallittua. Usein ongelmana on, että kollegat eivät arvostele toisiaan riittävästi silloin, kun tämä olisi aiheellista. Puhutaan kollegiaalisesta solidarietista tai kuppikuntaisuudesta. Tämä saattaa myös estää tutkimusta kehittymästä ja johtaa tulosten luotettavuuden huononemiseen. (Mäkinen 2006, 37.) Perehdytyskansion arviointia varten tein kyselylomakkeen, johon pyysin tekemään arvion valmiista perehdytyskansiosta. Olisin toivonut hieman kriittisempää arviointia tuotteesta, mutta kaikki vastasivat neutraaliin sävyyn.

Jämsän ja Mannisen (2000, 80) mukaan tuotetta voidaan koekäyttää tai esitellä sen valmisteluvaiheessa. Koekäyttäjänä voivat olla tuotekehitysprosessiin osallistuvat asiakkaat. Suunnitteluvaiheessa tuotteeseen tutustuneet ja omia näkökohtia esille tuoneet asiakkaat saattavat arvioida tuotetta vähemmän kriittisesti. Palautetta on hankittava

tästä syystä sellaisilta tuotteen loppukäyttäjiltä, joille kehiteltävä tuote ei ole tuttu ennestään. Palaute- ja tuotteen koekäyttötilanteiden tulisi olla mahdollisimman todellisia tilanteita arjessa.

Palautteen pohjalta en saanut ideoita tuotteen viimeistelyyn. Tuotteen kehittelyvaiheessa laatukoordinaattori oli ollut työssä aktiivisesti mukana, joten kriittistä näkökulmaa työhön ei löytynyt siltäkään taholta. Itse aloin olla kriittinen saatuaani asiasisälön kohdalleen. Huomasin, että palstoittaminen kahteen sarakkeeseen ei toiminut sähköisessä dokumentissa. Teksti vaikutti sekavalta ja hankalasti luettavalta. Vaihdoin tekstin yhdelle palstalle. Tuotteen sivumäärä kasvoi, mutta laitoin tarkan sisällysluettelon (liite 3) alaotsikoineen, jotta tarvittava kohta löytyisi helpommin. Otsikkotekstin värin muutin siniseksi, joka on myös Attendon logon väri. Terveysaseman kuva (liite 2) elävöitti kansilehteä huomattavasti.

6 KEHITTÄMISTYÖNI LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Yksi tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden sekä sen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002).

Lainsäädännöllä on asetettu tutkimus- ja kehittämistoiminnalle yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia suojaavia rajoja. Tutkivan kehittämisen eettisyyttä arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota hyvään tieteelliseen ja toimintakäytäntöön. Kehittämistyössä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa on noudatettava hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita. Ammattikuntien laatimat ammattieettiset periaatteet korostuvat käytännönläheisessä ammatillisessa toiminnassa. (Heikkilä ym. 2008,43 – 44.) Kehittämistoiminnassa on kiinnitettävä huomiota tietolähteiden valintaan. Tutkiva kehittäminen nojautuu aikaisempaan tutkimustietoon, asiasta saatuihin käytännön kokemuksiin sekä ammattilaisten kokemus- ja hiljaiseen tietoon. Tietolähteet valitaan sillä perusteella, mihin kysymyksiin ja tai käytännön ongelmiin halutaan saada vastauksia. Kehittämistoiminnassa on arvioitava lähteiden luotettavuutta ja eettisyyttä. (Heikkilä ym. 2008,44.)

Tutkivassa kehittämisessä kehittämistoimintaan kytkeytyviä ihmisiä kohdellaan heidän ihmisarvoaan kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Ihmisten on itse voitava päättää osallistumisestaan kehittämishankkeisiin tai tutkimuksiin. Henkilöllä on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää tutkimus osaltaan. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistuvien potilaiden ja muiden ihmisten henkilötietoja ei saa paljastaa hankkeen tai tutkimuksen missään vaiheessa. (Heikkilä ym. 2008, 45.) Olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa tutkimuksen alusta saakka. Tutkimusprosessi on ollut ajallisesti pitkä, ja on vaatinut tarkkuutta merkitä tapahtumat heti muistiin kun ne ovat olleet ajankohtaisia. Tämä on kuitenkin onnistunut ja se on auttanut minua kokoamaan yhtenäisen kuvauksen opinnäytetyön etenemisestä.

Olen käyttänyt lähdeaineistona pääasiassa terveydenhuolto- ja johtamisalan kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkielmia. Pysin käyttämään työssäni alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Olen käyttänyt luotettavalta palveluntuottajalta peräisin olevia internet- dokumentteja ja PDF-tiedostoja. Työpaikalla työelämän tiimi tarkistaa siellä tuotetun työelämälähtöisen aineiston oikeellisuuden. Keskeisin sisältö muodostuu tosiasioista, jotka pyritään kertomaan mahdollisimman täsmällisesti. Itse perehdytyskansion kokoaminen tapahtui siten, että laatukoordinaattori tarkisti asiat sitä mukaa, kun olin ne sinne kirjannut.

Luottamuksellisuus on tutkijan antama lupaus tutkimilleen henkilöille, ja siitä käytävä keskustelu olisi liitettävä osaksi prosessia, jossa tutkittava antaa suostumuksensa tutkimuksen teolle. Lupauksen lisäksi tutkijan tulisi selvittää tutkittavalleen yksityiskohtaisesti, kuinka luottamuksellisuus käytännössä tutkimuksen eri vaiheissa taataan.

Jotta tutkittavat voivat antaa pätevän suostumuksensa osallistumisestaan tutkimukseen, edellyttää se heidän informointiaan tutkimuksen kaikista yksityiskohdista. Informointiin kuuluu myös yksityiskohtainen selvitys luottamuksellisuudesta. (Mäkinen 2006, 116.) Rajaamalla aihe koskemaan Enonkosken terveysaseman sijaisten perehdyttämistä ajantasaisen perehdytyskansion avulla saatiin selkeä kokonaisuus kehittämistyölle. Koko työyhteisö otettiin mukaan kehittämistehtävän sisällön kokoamiseen ja arviointiin. Kehittämistyön aiheesta on informoitu yhteisesti kaikille työyhteisön jäsenille yhteisessä työpaikkakokouksessa kehittämistyön alussa eli marraskuussa 2012.

Tieteen sisäinen etiikka liittyy jokaisen tieteenalan luotettavuuteen ja todellisuuteen. Perusvaatimus on kuitenkin, että tutkimusaineistoa ei väärennetä tai luoda tyhjästä. Tieteen sisäinen etiikka on myös ammattietiikkaa. Siihen kuuluu tiedettä harjoittavan instituution sisällä tapahtuva kollegoiden ja työtovereiden välinen kanssakäynti, ja silloin voidaan puhua tieteen sisäisestä normijärjestelmästä. (Mäkinen 2006, 34.) Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus muodostuvat tutkijan noudattaessa hyvää tieteellistä käytäntöä tarkasti ja rehellisesti tutkimustyössä ja tulosten tallentamisessa sekä esittämisessä. Eettisesti kestävät tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmät tutkimustyössään sekä avoimuutta tutkimuksen tulosten julkaisussa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Koko työyhteisö otettiin mukaan kehittämistyön koamiseen ja tuloksen arviointiin. Kehittämistyö oli koko prosessin ajan H-asemalla kaikkien nähtävillä ja luettavissa. Valmiista kehittämistyöstä on pyydetty kaikilta henkilökunnan jäseniltä arviota.

7 POHDINTAA

Työpaikan historia on yleensä hiljaista tietoa, jonka pystyy omaan kokemukseen perustuen kertomaan siinä mukana elänyt työntekijä. Mielestäni uuden työntekijän on tärkeää tietää, mitä asioita työyhteisössä on vuosien aikana tapahtunut. Koin tämän henkilökohtaisesti kehittämistyöni alkuvaiheessa loppuvuodesta 2012. Olin aloittanut työt terveysasemalla edeltävänä kesänä. Hyvänä pohjustuksena kehittämistyölleni oli laatukoordinaattorin minulle kertoma terveysaseman historia. Nykyinen terveysasema aloitti toimintansa vuonna 1989 ja kaksi alkuperäistä työntekijää työskentelee edelleen työyksikössä. Terveystieteiden alalla 25 vuodessa tekninen kehitys on muuttanut ja nopeuttanut paljon hoitokäytäntöjä. Tiedetyt perusasiat hoitotyössä ovat säilyneet, kuten hoitotyön eettiset arvot ja periaatteet. Tietotekninen kehitys on ollut nopeaa ja uusien asioiden opettelu on jatkuvaa työtä.

Terveysasemien ulkoistaminen on Itä-Suomessa suhteellisen harvinaista verrattuna Etelä-Suomen kuntiin. Attendo tuottaa terveydenhuoltopalvelut Sosterin ohjauksessa eli terveysasemalla toimitaan samojen ohjeiden mukaisesti ja samaa potilastietojärjestelmää käyttäen kuin muissakin Sosterin toimipisteissä. Asiakaspalvelutyö jatkui muuttumattomana. Terveyspalvelujen tuottajan vaihtuessa Enonkosken terveysase-

malle vuonna 2011 uusi organisaatio oli työntekijöille täysin vieras. Attendo toimii koko Suomen alueella ja pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Enonkoski kuuluu Itä-Suomen piiriin ja toiminnasta vastaa alueen toimialajohtaja. Paikallisesta asioiden hoitamisesta vastaa vastaava hoitaja. Suuren organisaation vaikutus päivittäisiin toimintoihin ei käytännössä näy lainkaan, ainoastaan hallinnolliset asiat muuttuivat. Organisaation toiminnot koko Suomen alueelta hoidetaan keskitetysti pääkaupunkiseudulla ja Itä-Suomen alueesta vastaavat toimivat Lappeenrannassa. Itse organisaatio jää paikallisen työyksikön työntekijälle etäiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että uudet työntekijät perehdytetään tuntemaan organisaation rakenne, arvot, visiot ja strategia sekä toiminnan tavoitteet. Esimiehen on osaamisen johtamisen keinoin tuotava nämä asiat esille käytännön toiminnassa. Osaamisen johtaminen on mielestäni tärkeä keino myös hyvän perehdyttämisen ja yrityksen laatuvaatimusten toteuttamiseksi. Perehdytyskansion toin esille organisaation asioita yritysesittelyn avulla. Tietoa löytyi yrityksen omista oppaista ja www-sivuilta. Itsekin uutena työntekijänä tutustuin vasta kehittämistyöni aikana organisaatiomme strategisiin asioihin, joten uskon kokoamastani aineistosta olevan hyötyä uudelle työntekijälle. Kokonaiskuvan luominen yrityksestä auttaa hahmottamaan, miksi yritys on olemassa, mikä on sen tavoitteena ja mitkä arvot sillä on.

Kehittämistyöni aihe tuli ylemmän johdon tasolta, joka toimii eri toimipisteessä. Sähköposti on toiminut keskustelukanavana kehittämistyöni aikana. Paikallisella tasolla en saanut kaikkia mukaan tutkimukseen. Uutena työntekijänä asemani ei ollut niin vakuuttava, että kaikki olisivat lähteneet opinnäytetyöni kehittämiseen aktiivisesti mukaan. Tutkimustyöhön kaikkien pitää osallistua vapaaehtoisesti ja omasta tahdosta, joten ketään ei voinut pakottaa tähän mukaan.

7.1 Perehdytyskansion arviointia

Paikallisen terveysaseman toimintaan sopiva perehdytyskansion tarve oli huomattu heti nykyisen organisaation aloittaessa toimintansa työyksikössä. Organisaation oma uuden työntekijän perehdytysohjelma oli toiminut runkona suulliselle perehdyttämiselle. Asiakokonaisuudet jäivät pelkässä suullisessa perehdyttämisessä harvoin uuden työntekijän muistiin, sillä kerralla tulevan tiedon määrä on suuri. Jämsän ja Mannisen

(2000, 65–66) mukaan tällaisten tilanteiden suunnittelua ja toteuttamista sekä laadun parantamista auttaa tuotekehitysprosessin soveltaminen. Puheeseen perustuva informaation välitys uuden työntekijän vastaanottotilanteessa vaatii tuekseen kirjallista materiaalia, jonka avulla voi palauttaa mieleen sisällön ydinkysymyksiä ja yksityiskohtia.

Tavoitteena oli luoda organisaation oman yleisen perehdytysohjelman rungon ympärille paikallista tarvetta vastaava perehdytyskansio. Organisaatio toimii valtakunnallisesti ja on paikkakunnalla uusi työnantaja. Yritysesittely on heti kansion alussa ja uusi työntekijä tutustuu työnantajaansa. Tämän jälkeen alkaa paikallisuuteen pohjautuva informaatio. Mielestäni nämä asiat tulivat hyvin esille perehdytyskansiossa ja tavoite tuli saavutettua.

Perehdytyskansion sisällön kokoaminen perehdytysohjelman otsikoiden mukaisesti oli aikaa vievää työtä. Arkipäivän työ terveysasemalla on kiireistä, joten aikaa työhön keskittymistä varten oli hankala saada järjestettyä. Kotona työtä ei voinut tehdä, sillä tarvittavat asiatiedot oli koottava työpaikalla olevista lähteistä. Asioita piti varmistaa laatukoordinaattorilta ja hänen käytössään olevista lähteistä, johon minulla itselläni ei ollut käyttöoikeutta. Kehittämistyö on tehty nykyisen organisaation tarpeisiin. Työssä piti kuitenkin ottaa kahden organisaation käytäntöjä huomioon. Attendon osalta hallinnolliset asiat ja Sosterin osalta toimintaohjeistukset oli osattava tuoda esille oikein. Loppujen lopuksi työnjako oli selkeä, vaikka se alkuun tuntuikin sekavalta. Perehdytyskansio on rakennettu Attendon tietojen pohjalta. Sosterin ohjeistuksiin viitataan toimenkuvien yhteydessä.

Mielestäni perehdytyskansio on monipuolinen tietopaketti paikallisen terveysaseman toiminnasta ja sopii uuden työntekijän suullisen perehdyttämisen tueksi. Se sopii myös perehtyjän omatoimista asioiden tutkimista varten, sillä sieltä löytyy [www-sivuille](#) hyperlinkit hyödyllisiin kohteisiin. Kansion sisältö elää koko ajan. Päivittämisestä pitää huolehtia ja siihen pitää jatkossa sopia vastuuhenkilö. Tulen ehdottamaan tehtävään laatukoordinaattoria, jolle se tehtävien puolesta soveltuisi mielestäni hyvin.

7.2 Kehittämisprosessin tarkastelu

Koko henkilökunnan osallistaminen ei sujunut odotetusti, mutta yhdenkin osallistujan sitoutuminen kehittämistyön tekijän kanssa työn valmistumiseen auttoi asiassa. Teemme työtä pienellä henkilökunnalla, joten työpäivä täyttyy asiakastyöstä ja arki on kiireistä. Vakituisen henkilökunnan vuosilomat ovat pitkät, lisänä ovat sairauslomat, koulutuspäivät, neuvoloiden työpaikkakokoukset ja koulutusiltapäivät Sosterissa sekä muut mahdolliset poissaolot. Kehittämistyöhön ei löytynyt helposti yhteistä aikaa. Tähän vaikutti myös vakituisen työntekijän samana syksynä alkanut työnantajan tarjoama vastaanottoavustajan täydennyskoulutus. Kummankin opiskeluun liittyi kehittämistyön valmistaminen. Joka kuukausi olimme kumpikin tahollamme lähiopetusjaksolla, joten tämä kuormitti työyksikön toimintaa. Sijaisia ei aina ollut käytettävissä, joten tilanne ei ollut kovin helppo. Toinen opiskelija, joka toimi laatukoordinaattorina, antoi paljon tietoa terveysaseman historiasta ja paikallisesta sekä organisaatioon liittyvistä asioista. Vakituisen työntekijän apu oli korvaamatonta kootessani perehdytyskansiota paikalliseen tarpeeseen, sillä olin itsekin uusi työntekijä työyksikössä.

Perehdytyskansio valmistui osio kerrallaan työn ohessa. Kokosin kansiota H-asemalle, jossa sillä oli oma kansio. Halusin sen olevan kaikkien nähtävillä koko kehittämistyön ajan, jolloin mahdolliset asiavirheet tulisivat huomattua heti alussa ja ne voisi korjata saman tien. Laatukoordinaattorilta pystyin varmistamaan koko työni ajan asioiden todenperäisyyden. Asiakokonaisuus kerrallaan täytyi harkiten rajata, jotta se ei leviäisi liikaa. Liian suuri tekstimäärä veisi huomion pois pääasioista, sillä tarkoitus oli valmistaa tiivis tietopaketti uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä tarvitsee kuitenkin enemmän tietoa joistakin asioista, joten laitoin hyperlinkin asianomaiseen kohtaan. Näitä tarpeellisia tiedostoja oli valmiina H-asemalla ja Efficassa, mutta uusi työntekijä ei ohjaamatta osaa heti alkuun etsiä niitä sieltä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Sydänmaanlakan (2002, 172, 185) mukaan tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, sovelletaan ja jaetaan tietoa. Näillä tiedon johtamisen alaprosesseilla konkreettisesti tuetaan hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi tai yksilöllisen tiedon muuttamista ryhmän tiedoksi. Tiedon jakamisen kannalta piilevää tietoa tulisi muuntaa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi, joka on dokumen-

toitua, helposti siirrettävää organisaation tietoa. Se on sidottu organisaation tuotteisiin, prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin eikä se lähde pois työntekijöiden mukana.

Vakituisilla työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa. Tämä tuli usein esiin keskusteluisamme kun kokosimme laatukoordinaattorin kanssa perehdytyskansioon tulevia asiakokonaisuuksia. Hoitokäytännöissä on selkeät toimintaohjeistukset, mutta niitä pitää osata lukea oikein. Vuosien työkokemuksella vakituisilla työntekijöillä on kokemukseen perustuvaa tietoa, joilla työkäytäntöjä voidaan yksinkertaistaa ja selkiyttää. Oma kehittämätyöni perustuu asiatekstiin, jolla on tarkoitus antaa informaatiota uudelle työntekijälle. Hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu, joten sitä en tässä yhteydessä voinut käyttää eikä se olisi sopinutkaan tähän yhteyteen. Sain kuitenkin tästä jatkotutkimusidean eli miten hiljaista tietoa voisi hyödyntää ja dokumentoida sen työyksikössä uusien työntekijöiden ja sijaisten käyttöön. Tämä olisi arvokasta tietoa ja auttaisi uusia työntekijöitä ja sijaista tekemään asiat oikein alusta saakka ja välttää tekemästä samoja virheitä kuin edeltäjät. Tämä auttaisi palvelun laatua pysymään tasaisena myös vakituisen henkilökunnan lomien aikana. Jaettu osaaminen auttaa organisaation osaamista kehittämään.

LÄHTEET

Ala-Fossi, Mari & Heininen, Elina 2003. Sijaisuus ja sijaisen työhön perehdyttäminen sairaanhoitajien näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Attendo. WWW-dokumentti. <http://www.attendo.com/fi/fi/Attendo-medone/Historia/> Päivitetty: Ei päivitystietoja. Luettu 28.12.12.

Attendo 2012. Laatu- ja kehitysopas.

Attendo 2011. Terveysaseman ja päivystyksen työntekijän infopaketti 2011.

Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Eduskunta 2012. Kirjallinen kysymys 425/2012. WWW-dokumentti. <http://www.eduskunta.fi>. Päivitetty 22.05.2012. Luettu 15.12.2012.

ETENE 2002. Terveysthuollon eettiset periaatteet. <http://www.etene.fi>. PDF-dokumentti. Päivitetty 7.2.2002. Luettu 15.1.2013.

FINLEX 2002. Työturvallisuuslaki. WWW-dokumentti. <http://finlex.fi>/Päivitetty 19.12.2012. Luettu 5.1.2012.

Heikkilä, Asta, Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Helstilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jalava, Urpo & Virtanen Pertti 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jokinen, Tapani 2001. Tuotekehitys. Helsinki: Hakapaino Oy.

Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus: Nykypaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karppinen, Helena 2008. Hiljainen tieto hoitotyön tietoperustassa sekä hoitotieteen ja muiden tieteenalojen tutkimuksissa. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Preventiivinen hoitotiede. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvensis Print.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Paino Oy.

Lehestö, Mika, Koivunen, Olli & Jaakkola, Heikki 2004. Hoitajan turva. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen Maija-Leena & Nuutinen Sanna 2008. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön hyväksi. PDF-dokumentti. <http://www.uta.fi/>
Päivitetty 24.01.2008. Luettu 20.11.2013.

Moilanen, Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, Auli, Onnismäki, Jussi, Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Peltokoski, Jaana 2004. Pehdyttämisen hoitotyön johtamisen osana. Osastonhoitajien näkemyksiä hoitotyöntekijän pehdyttämisestä yhdessä sairaanhoitopiirissä. Kuopion yliopisto. Hoitotyön johtaminen. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. <http://www.uef.fi/>. Päivitetty 19.12.2004. Luettu 29.12.2012.

Peltokoski Jaana & Perttunen, Jaana 2006. Verkkopohjainen portaali sairaanhoitajan pehdyttämisen menetelmänä. Teoksessa Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Miettinen, Merja (päätoimittaja), Hoppa, Hanna, Koponen, Leena, Wilskman, Kaarina. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saloheimo, Jorma 2002. Työturvallisuus. Perusteet, vastuu ja oikeussuoja. Helsinki: Karisto Oy.

Silen, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Surakka, Tuula, Kiikkala, Irma, Lahti, Tuula, Laitinen, Heleena & Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio-tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Tilastokeskus 2006. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html. Päivitetty 6.1.2014. Luettu 6.1.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus ennakoivaa työnsuojelua. PDF-dokumentti. <http://www.tyoturva.fi>. Päivitetty 17.09.2009. Luettu 23.1.2012.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. PDF-dokumentti. <http://www.tenk.fi>. Päivitetty 14.4.2004. Luettu 15.1.2013.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Prima Edita Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Uuden työntekijän perehdytysohjelma

Attendo Terveyspalvelut Oy
Ulkoistetut terveysasemat ja päivystysyksiköt
perehdytysohjelma

25.10.2012

Uuden työntekijän

TYÖNTEKIJÄ		
Nimi:	Yksikkö:	
Ammattinimike:	Esimies:	

PEREHDYTYSKOHDE	PEREHDYTTÄJÄ	PVM JA KUITTAUS
Yrityksen esittely <ul style="list-style-type: none"> toimialat tukipalvelut yhteiset laatumittarit 		
Tilojen esittely <ul style="list-style-type: none"> avaimet ja kulkuluvat suoja-vaatteet ja sosiaali-tilat välaineistö 		
Työsuhdeasiat <ul style="list-style-type: none"> työehtosopimus Työvuoroihin liittyvät toimintatavat poissaoloista ilmoittaminen koulutuskäytännöt osaamisen varmistaminen työterveyshuolto työtaturmat 		
Tietohallinto <ul style="list-style-type: none"> käytettävissä olevat ohjelmat ja niihin tarvittavat tunnukset tietoturvakäytännöt 		
Työpaikan toimintatavat <ul style="list-style-type: none"> toimenkuva potilasasiakirjamerkinnot hoidon tarpeen arvio/triage asiakasmaksut ajanvarauskäytännöt/päivystysjono vastaanoton toimintamallit (esim. Hyvän hoidon mallit) yhteistyötahot Konsultaatiokäytännöt tilauskäytännöt (esim. hoitotarvike, lääkkeet) lausunnot kokous- ja palaverikäytännöt virkestystoiminta 		
Laatujärjestelmä <ul style="list-style-type: none"> laatumittarit poikkeamaraportointi potilaspalautteisiin reagoiminen laatukoordinaattoritoiminta arvovalmennus check list 		
Lait, säädökset ja ohjeistukset <ul style="list-style-type: none"> työpaikan lainsäädäntö palo- ja pelastussuunnitelma Lääkehoidon suunnitelma työehtosopimukset työhyvinvointisuunnitelma 		



ATTENDO TERVEYSPALVELUT



PEREHDYTYSKANSIO ENONKOSKEN TERVEYSASEMALLE

2013

SISÄLTÖ

1 YRITYKSEN ESITTELY**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

1.1 Yhteystiedot**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.2 Terveysaseman palvelut ja vastaava henkilöstö**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.1.1 Lääkärin vastaanotto**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.1.2 Lastenneuvola / Kouluterveydenhoitaja**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.1.3 Aikuisneuvola / Äitiysneuvola**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.1.4 Kotisairaanhoidon palvelut.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1.1.5 Hammashuolto**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2 TERVEYSASEMAN TYÖTILAT**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

2.1 Vastaanoton toimisto ja potilasarkisto**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.2 Lääkärin vastaanottohuone**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.3 Aikuisneuvola**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.4 Lastenneuvola-kouluterveydenhoitaja**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.5 Hoituhuone.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.6 Kotisairaanhoidon toimistotila**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.7 Laboratorio, näytteenotto-wc**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.8 Hammashoitolan tilat.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.9 Välinehuolto**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.10 Siivouskomero.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.11 Hoitotarvikevarasto.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.12 Asiakaswc:t.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.13 Henkilökunnan taukotilat (kahvihuone, wc-suihku, pukuhuone)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

2.14 Tekninen tila (käynti ulkokautta)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3. TYÖSUHDEASIAT..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

3.1 Työehtosopimus.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.1.1 Työsopimus.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.1.2 Palkanmaksu**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.2 Työvuoroihin liittyvät toimintatavat**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.3 Poissaoloista ilmoittaminen.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.3.1 Sairauspoissaolot.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

3.3.2 Muut poissaolot**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Perehdytyskansion sisällysluettelo

- 3.4 KoulutuskäytännötVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 3.5 Osaamisen varmistaminen.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 3.6 Työterveyshuolto.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 3.7 TyötapaturmatVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 4. TIETOHALLINTO **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 5. TYÖPAIKAN TOIMINTATAVAT**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 5.1 ToimenkuvatVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.2 Potilasasiakirjamerkinnot.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.3 Hoidon tarpeen arviointi.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.4 AsiakasmaksutVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.5 Ajanvarauskäytännöt.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.6 Vastaanoton toimintamallitVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.7 Yhteistyötahot.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.8 Konsultaatiokäytännöt.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.9 Tilauskäytännöt (hoitotarvikkeet, lääkkeet)Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.10 LausunnotVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.11 Kokous- ja palaverikäytännöt....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 5.12 VirkistystoimintaVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 6. LAATUJÄRJESTELMÄ**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 6.1 LaatumittaritVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 6.2 PoikkeamaraportointiVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 6.3 Potilaspalautteisiin reagoiminen.Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 6.4 LaatukoordinaattoritoimintaVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 6.5 Arvovalmennus.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 6.6 Toimialan/palvelun check list muistilistaVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 7. LAIT, SÄÄDÖKSET JA OHJEISTUKSET**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 7.1 Työpaikan lainsäädäntöVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 7.2 Palo- ja pelastussuunnitelmaVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 7.3 Lääkehoidon suunnitelma.....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 7.4 TyöehtosopimuksetVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
 - 7.5 TyöhyvinvointisuunnitelmaVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
- 8. TYÖTURVALLISUUS **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 8.1 TyötapaturmatVirhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

LIITE 3(3).

Perehdytyskansion sisällysluettelo

8.1.1 Pistohaava ja viiltohaava. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

8.1.2 Muu työtapaturma **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

8.2 Väkivaltaisen asiakkaan ennakoiminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

9.TOIMENKUVAT **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

9.1 Neuvolat **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

9.2 Vastaanotto..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

9.3 Kotisairaanhoidon sairaanhoitaja **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Perehdytyskansion arviointilomake

13.11.2013

Sähköinen perehdyttämiskansio Enonkosken terveysasemalle.

Sijainti: H-asema / kansio **Perehdytys**.

Pyydän arvioimaan kansion sisällön. Voisitko ystävällisesti vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Ovatko kaikki aihealueet tarpeellisia ja onko tarvetta lisätä vielä joku alue perehdyttämistä ajatellen. Ehdotuksia.

2. Löytyykö aiheisiin jotain lisättävää, mitä? Kerro aihealueen numero ja mahdollinen lisäystarve.

3. Arvio kansion sisällöstä:

4. Muuta?

Kiitos vastauksesta! Palauta vastaus Annelin sähköpostiin 25.11.2014 mennessä.